

إدارة الموارد البشرية

الأسس النظرية والتطبيقات العملية

في المملكة العربية السعودية

إدارة الموارد البشرية

الأسس النظرية والتطبيقات العملية
في المملكة العربية السعودية

الدكتور/ مازن فارس رشيد

أستاذ الإدارة العامة المشارك
جامعة الملك سعود

العبيكان
Obekan

٣ مكتبة العبيكان، ١٤٣٠هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

رشيد، مازن فارس

إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. / مازن فارس رشيد - ط ٢. - الرياض، ١٤٣٠هـ

١٢٠٠ ص: ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٩٧٨-٩٩٦٠-٥٤-٧١٥-٢

١- إدارة الأفراد - السعودية

٢- الخدمة المدنية - قوانين وتشريعات

أ- العنوان

١٤٣٠/٢٥٥٦

ديوي ١، ٣٥٠

رقم الإيداع: ١٤٣٠/٢٥٥٦

ردمك: ٩٧٨-٩٩٦٠-٥٤-٧١٥-٢

الطبعة الثالثة

١٤٣٠هـ / ٢٠٠٩م

حقوق الطباعة محفوظة للناشر

التوزيع: مكتبة العبيكان

الرياض - العليا - تقاسم طريق الملك فهد مع العروبة

هاتف ٤١٦٠٠١٨ / ٤٦٥٤٤٢٤ فاكس ٤٦٥٠١٢٩

ص. ب ٦٢٨٠٧ - الرمز ١١٥٩٥

الناشر: مكتبة العبيكان للنشر

الرياض - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة

هاتف ٢٩٣٧٥٧٤ / ٢٩٣٧٥٨١ فاكس ٢٩٣٧٥٨٨

ص. ب ٦٧٦٢٢ - الرمز ١١٥١٧

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ
شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ

لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٧٨﴾ [النحل : ٧٨]

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

تصدير

نشرة الأخبار

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية، العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الإدارية؛ وذلك لأن مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد، إلى حد كبير، على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات. فهم الذين يرسمون الإستراتيجيات والسياسات والخطط، وهم الذين يضعون البرامج، وهم الذين يقومون بتنفيذها. وهكذا، يغدو من البديهي القول: أن نجاح المنظمات، أو إخفاقها، في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسة على نوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لهذه القوى.

ومن هنا حرصت المنظمات العامة والخاصة في مختلف الدول المعاصرة على تطوير السياسات، والقوانين، والقواعد المناسبة لإدارة الموارد البشرية فيها. وتستهدف هذه الأنظمة، والقوانين، والقواعد بصورة أساسية استقطاب الكفاءات للعمل في المنظمات، وتهيئة المناخ المناسب لها، والعمل على تنميتها، وحثها على الاستمرار بأداء الدور المطلوب منها على الوجه الأمثل. بما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بمستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لهذه الكفاءات، وفي نهاية المطاف تحقيق الغايات الأساسية للمنظمات، وتقديم خدمات ومنتجات على مستوى عال من الفاعلية.

والحقيقة، ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين يظهر بشكل جلي الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها، خاصة مع زيادة الاتجاه نحو توسع حجم الأجهزة الإدارية وازدياد أعداد العاملين فيها، كما نلاحظ تطور الأساليب المستخدمة في إدارة هذه الموارد، فلم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد فن يعتمد على المهارات والخبرات الشخصية فحسب، بل أصبحت عنصراً جوهرياً في العملية الإدارية، يجمع بين العلم والفن. ولم يعد ينظر إليها على أنها مسؤولة عن أداء بعض الوظائف الرقابية التقليدية فحسب، بل أصبح يتوقع منها القيام بدور رئيس في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات على أعلى المستويات

المنظمية. وتطور دور إدارة الموارد البشرية، واتسع مجالها اتساعاً كبيراً، ولم تعد مسؤولية إدارة الموارد البشرية مقتصرة على وحدة إدارية متخصصة، بل أصبحت مسؤولية تشارك بها جميع الوحدات الإدارية. وأصبح من المهم أن يلم المديرون في كل المواقع الإدارية بالمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية، بما تتضمنه من جوانب إنسانية، وفنية، وقانونية.

ونكتسب إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، وفي الدول النامية، بصفة عامة، أهمية خاصة بسبب الدور المحوري الذي يضطلع به الموظفون في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضرورة تميزهم بالكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية في هذا المجال. ومن أجل ذلك أصبح بناء القوى العاملة العامة التي تتميز بالكفاءة والفاعلية أمراً ضرورياً لمواجهة تحديات التنمية، خاصة في ضوء التغيرات الكبيرة، والسريعة، والمتعددة الاتجاهات التي يشهدها عصرنا الحاضر. ومن هذا المنطلق فإن أحد التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات الحكومية والخاصة في وقتنا الحاضر تتصل بإدارة مواردها البشرية، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال بفاعلية وكفاءة، وبأسلوب يحقق للعاملين المساواة، وتحقيق الذات، ويوفر لهم المناخ المناسب لأداء أعمالهم بكفاءة، حتى تتمكن الأجهزة الإدارية من تحقيق غاياتها الأساسية على النحو المطلوب.

ويأتي هذا الكتاب ليتناول المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وما يتضمنه ذلك من رسم السياسات، والبرامج، وتنفيذ الأنشطة المختلفة التي تقوم بها الأجهزة الإدارية من أجل الحصول على مواردها البشرية، والحفاظ على استقرارها، وتنسيق أعمالها، وما قد يتطلبه ذلك من تخطيط للموارد البشرية، وتنميتها، وتوفير الحماية اللازمة لها، وغير ذلك من الأمور المتصلة بالقوى العاملة في المنظمات. وقد تم تناول المفاهيم والمبادئ والأسس لإدارة الموارد البشرية تناولاً شاملاً ومتعمقاً من خلال التركيز على القطاع الحكومي بصفة عامة، وتجربة المملكة العربية السعودية في هذا المجال بصفة خاصة.

وقد نظمت محتويات الكتاب لتعكس التتابع المنطقي للمفاهيم والوظائف الرئيسة

لإدارة الموارد البشرية . وهكذا تبدأ الفصول الثلاثة الأولى بإعطاء القارئ فكرة عامة عن المبادئ والمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، ثم توضيح مفهوم الخدمة المدنية ، ومبادئ الجدارة على التوالي . بعد ذلك تستعرض الفصول المتلاحقة الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية ، التي تشمل كافة الجوانب المتصلة بالموظفين قبل التحاقهم بالأجهزة الإدارية ، وبعد التحاقهم بها ، إلى وقت تركهم الخدمة فيها . وهكذا تتوالى الفصول لتتناول تصميم الوظائف ، وتحليلها ، وتصنيفها ، وتقويمها ، وتخطيط الموارد البشرية ، والاستقطاب ، واختيار الموظفين ، والتوجيه والتدريب ، وتقويم الأداء الوظيفي ، والأجور والرواتب ، وإدارة الحركة الوظيفية ، والإجازات ، والتأديب ، ونختم هذا الكتاب بفصل عن إنهاء الخدمة . وفي كل فصل من هذه الفصول سيتم تناول المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يبحثها الفصل ثم تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية .

وفي الختام أرجو أن يلاقي هذا الكتاب قبولا لدى المهتمين في هذا المجال ، وأن يكون مفيداً لطلاب إدارة الموارد البشرية وممارسيها ، وأن يجدوه نافعاً في التعرف على المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية بجوانبها المختلفة بشكل عام ، وفيما يتصل بتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية بشكل خاص .

وما توفيقي إلا بالله، عليه توكلت، وإليه أنيب.

مازن فارس رشيد

١٣ ربيع الآخر ١٤٢٢ هـ

٤ يونيو ٢٠٠١ م



الباب الأول

مدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية

١ - المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية

٢ - الخدمة المدنية

٣ - مبادئ الإدارة



الفصل الأول

المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية

ليس هناك تعريف متفق عليه لنشاط إدارة الموارد البشرية . فمثلاً يعرفها البعض على أنها " الاهتمام الكلي بشؤون الأفراد في المنظمة " ، ^(١) بينما يصفها آخرون بأنها " عملية ضم الموظفين الأكفاء ، وتنميتهم ، وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل " . ^(٢) كما تم تعريفها على أنها تلك النشاطات التي " تشمل كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين للمنظمة . " ^(٣) فيما يعرفها البعض الآخر بأنها " سلسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظمتهم ، وفي العديد من دوائر المستفيدين ، وتهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين ومنظمتهم " . ^(٤) وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة ، وتنميتها ، والاحتفاظ بها ؛ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد . ^(٥)

ولكن ، بصفة عامة ، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالامتداد الفاعل للموارد البشرية في المنظمة . وهي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات ، ووضع البرامج ، وتحديد الإجراءات ، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها ، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب ، واختيار ، وتنمية ، وتحفيز ، وإدارة للأفراد ، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة ، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءة ، لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة . إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة ، وتحقيق الذات ، ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية .

ويمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية العامة من خلال أربعة منظورات رئيسية: ^(٦) فأولاً تتضمن إدارة الموارد البشرية عدداً من الوظائف الأساسية اللازمة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة. ثانياً، إنها العملية التي يتم من خلالها توزيع الوظائف العامة. ثالثاً، إنها تتضمن التفاعل بين أربع قيم اجتماعية جوهرية، هي: الفاعلية الإدارية، والاستجابة السياسية، وحقوق العاملين، والعدالة الاجتماعية. وكثيراً ما يكون هناك تعارض بين هذه القيم.

وتعني الفاعلية الإدارية أن القرارات المتصلة بالموارد البشرية يجب أن تكون مبنية على أسس موضوعية لإنجاز الأعمال بكفاءة وكفاءة. أما الاستجابة السياسية فتعني مدى القدرة على الاستجابة إلى حاجات الأفراد وتمثلهم بفاعلية. وتعني حماية حقوق الأفراد أن لكل فرد الحق في التقدم والترقي، بناءً على ما يملكه من معارف، وقدرات، ومهارات. وتعني كذلك حماية الأفراد من القرارات العشوائية أو المراجعية. ويتم حماية الحقوق الفردية للعاملين من خلال القوانين واللوائح ونظم الجدارة. أما المساواة الاجتماعية فتعني تكافؤ الفرص في الوظائف والخدمات العامة، ومنح الأفضلية في التوظيف لبعض الفئات بناءً على ما قدمته من تضحيات سابقة للوطن، مثل المحاربين القدامى، أو لمنع التمييز ضد بعض الفئات، مثل المعوقين. ورابعاً، فإن المنظور الأخير لإدارة الموارد البشرية العامة، يعني أن نظم إدارة الأفراد هي القوانين، واللوائح، والقواعد المستخدمة للتعبير عن القيم المجردة لإنجاز الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

ويتم تعزيز قيمة الاستجابة السياسية من خلال الرقابة التنفيذية والتشريعية على القرارات المتصلة بالموارد البشرية. ويتم تصميم نظم الخدمة المدنية لتعزيز الفاعلية الإدارية وحقوق العاملين من خلال شغل الوظائف العامة بطريقة موضوعية ومعاملة الموظفين بعدالة ومساواة. وهذا يعني أن اختيار الأفراد وترقيتهم يتم على أساس الجدارة، ويعني توفير المزايا التقاعدية والصحية، والمساواة في دفع الأجور، والمعاملة الحيادية في العمل، والحماية من القرارات التعسفية. كذلك فإن أنظمة الخدمة المدنية تعطي فرصاً متكافئة للتوظيف في القطاع

العام، بالإضافة إلى توفير بعض الحماية والأفضلية لبعض الفئات في المجتمع مثل المحاربين القدماء والمعوقين، وذلك لتحقيق المساواة الاجتماعية.

ويثور في هذا الصدد نوع من الجدل حول المصطلح المناسب لوصف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، كما سيوضح لاحقاً بشكل أكثر تفصيلاً. فهناك مصطلح "الأفراد" (personnel) الذي ينظر إليه أحياناً على أنه مصطلح تقليدي ينطوي على معاني ضيقة، لذلك يفضل البعض استخدام مصطلح أكثر حداثة، وهو مصطلح "إدارة الموارد البشرية" (human resource management)؛ على أساس أنه يعد جزءاً مكماً للمنظور الكلي الشامل للإدارة، بصفة عامة، يشارك فيه النظام الفرعي لشؤون الموظفين، أو إدارة الأفراد، مسؤولية تطوير المنظمة بشكل عام، بدلاً من الاقتصار على التركيز على المحافظة على استمراريتها على وضعها القائم كما هي عليه دون العناية بتطويرها. وهكذا، يسود في وقتنا الحاضر، بشكل عام، إطاران نظريان لدراسة الموارد البشرية. فمن ناحية، يتعلق الإطار الأول بمفهوم "إدارة الأفراد"، ويشتمل على أنشطة ينفذها موظفو إدارة الأفراد، تتضمن تطوير سياسات وبرامج الأفراد، وتنفيذ الأنشطة اللازمة لاستقطاب الأفراد، واختيارهم، وتدريبهم، وحفظ سجلاتهم، بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بتصميم الوظائف، وتحليلها وتصنيفها، وتقديم المشورة الفنية اللازمة في هذا المجال. من ناحية ثانية، يتصل الإطار الثاني بمصطلح "إدارة الموارد البشرية"، الذي يضيف إلى البعد الإنساني في المنظمات بعداً آخر أكثر شمولاً وأبعد إستراتيجية. فهو يصور الأفراد على أنهم جزء أساسي وحيوي للغاية من موارد النشاطات الحكومية؛ على أساس أنهم يمثلون الإبداع والمهارة التي تزيد من فاعلية الموارد الأخرى، ومن ثم فإن تكامل الموارد البشرية للمنظمة مع الموارد الأخرى للمنظمة يعد أمراً حيوياً لنجاحها واستمراريتها.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تنشأ المنظمات الإدارية أساساً لتحقيق غايات معينة، ومن هنا تأتي قضية الإنتاجية في مقدمة الاهتمامات الرئيسة لها. وتتطلب الإنتاجية توافر موارد معينة، تحدد، إلى حد كبير،

مدى نجاح المنظمة، أو إخفاقها، في تحقيق غاياتها الرئيسية. وتحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها؛ ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها. فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات وكفاءتها؛ لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، وهم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون الموارد المادية، ويضعون الإستراتيجيات الشاملة للمنظمات. ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسة على نوعية القوى العاملة فيها، وعلى أداء هذه القوى. وفي الواقع، فإن الموارد البشرية "تضيف للقيمة، في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف" ^(٧). لذا يغدو من البديهي القول إنه بدون توافر الأفراد الأكفاء، يصبح من المستحيل لأية منظمة أن تحقق أهدافها.

وتحتاج الموارد البشرية إلى تنظيم وتوجيه وإدارة حكيمة، حتى يمكن الاستفادة منها الاستفادة المرجوة، وبالتالي يمكن تحقيق الهدف الأسمى لها في الارتقاء بالإنتاج وتقديم أفضل الخدمات. ومن هنا تأتي أهمية العمل على بناء الكفاءات البشرية للعمل في الأجهزة الإدارية، وما يتطلبه ذلك البناء من تخطيط للقوى العاملة، وتنميتها، وتحفيزها، ورسم السياسات الفاعلة لها، وتوفير القيادات الإدارية المتميزة التي تحرص على استخدامها الاستخدام الأفضل.

وفضلاً عن الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، يعد توخي العدالة والمساواة في إدارة شؤون هذه الموارد مطلباً رئيساً لها ^(٨). ومن هنا نجد أن أنظمة الموارد البشرية تحرص على تحقيق المعاملة العادلة للموظفين في الأجهزة الإدارية، فضلاً عن اهتمامها بتنميتهم إدارياً وفنياً.

وتكتسب إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، وفي الدول النامية بصفة عامة، أهمية خاصة؛ بسبب أهمية موظفي القطاع العام، وضرورة تمييزهم بالكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية، وللدور المحوري الذي يضطلع به هؤلاء الموظفون في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، التي يتوقف النجاح في تنفيذها، إلى حد بعيد، على كفاءة

العاملين في الأجهزة الإدارية العامة . ومن أجل ذلك أصبح بناء القوى العاملة التي تتميز بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية أمراً ضرورياً لمواجهة تحديات التنمية في عصرنا الحاضر . ومن هذا المنطلق فإن إحدى التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات الحكومية في وقتنا الراهن ، تتصل بإدارة مواردها البشرية .

وتعنى الإدارة البشرية في المنظمات بكل ما يتعلق بشؤون الأفراد ، وبالعلاقات الإنسانية في المنظمة . ومن هذا المنظار يرى كثير من المفكرين في حقل الإدارة أن إدارة الموارد البشرية تعد المفتاح الرئيس للمنظمات ؛ لأنها تؤثر في كل فرد من أفراد المنظمة ، بل تؤثر في أولئك الذين ليسوا جزءاً منها . فهي تؤثر في معنويات الموظفين وفي أدائهم وإنجازاتهم ، وفي مدى تحقيق المنظمات الإدارية لأهدافها ، وفي كيفية إشباعها لحاجات المواطنين .

"ويؤثر نجاح أية منظمة أو إخفاقها على رفاهية كل إنسان على الكوكب الذي نعيش عليه . وتلعب إدارات الموارد البشرية دوراً محورياً ومتزايداً في تحديد مدى نجاح المنظمات الإنسانية" .^(٩) ومما لا شك فيه أن وظائف إدارة الموارد البشرية تعد أساسية لفاعلية القطاع العام ولكفاءته ورفع مستوى الخدمات فيه . ويعد الحصول على الأفراد ذوي الكفاءة للاضطلاع بمهام الوظائف العامة ، وتحفيزهم تحفيزاً فعالاً ، واستخدامهم الاستخدام الأمثل وتصويرهم ، أمراً حيوياً للأداء المستمر والفاعل للأنشطة الحكومية . وبالتالي فإن أي تحسين مستقبلي في أداء الحكومة سيكون مرهوناً ، إلى حد كبير ، بأداء موظفي الحكومة وبلاستخدام الأمثل لهم . وإن توافر نظام فاعل للموارد البشرية سيكون حجر الزاوية لمثل هذه التحسينات .

تطور النظرية والتطبيق في إدارة الموارد البشرية

إن الممارسة العملية لإدارة الأفراد قديمة قدم الحضارات الإنسانية ، ومنذ أن عرف الإنسان تكوين مجموعات العمل . فعلى سبيل المثال ، عرفت الدولة الإسلامية في بداية تكوينها الكثير من الممارسات العملية لمفهوم الوظيفة العامة ، وكانت الممارسة الفعلية لشغل

الوظيفة العامة تتضمن مبادئ الجدارة والفاعلية . ويتجلى ذلك في الحرص على تحقيق المساواة في شغل الوظائف العامة ، وضرورة توفر شروط الصلاحية لشغلها ، والاهتمام بحقوق العاملين وواجباتهم وحثهم على العمل ، وأدائه بأمانة وإخلاص . وعلى الرغم من أن التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الدولة الإسلامية ، إلا أنها كانت موجودة قولاً وعملاً في القرآن الكريم وأقوال وأفعال الرسول عليه الصلاة والسلام .^(١٠)

واتسمت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد؛ لأن المنظمات نفسها كانت تتسم بيهاتين الصفتين . فلم تكن الممارسات الإدارية تنطلق من نظريات أو مبادئ علمية راسخة ، بل كان تسيير الأعمال وإدارة الأفراد يعتمدان على التجربة والخطأ . بيد أن إدارة الموارد البشرية ، بوصفها حقلاً من الحقول الفرعية للإدارة العامة ، مرت بالعديد من التطورات خلال القرن الماضي ، حتى غدت الآن فناً وعلماً له أصوله وقواعده . وأصبح في متناول المختصين في حقل إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر نطاق واسع من الوسائل الفنية التي يمكن تطبيقها من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

ويمكن إرجاع نقطة الانطلاق الرئيسة في تطور إدارة الموارد البشرية المعاصرة إلى أوائل القرن التاسع عشر ، عندما نشر الصناعي الاسكتلندي روبرت أوين (Robert Owen) في سنة ١٨١٣ م كتابه "نظرة جديدة للمجتمع" (A New View of Society) ، وأكد فيه على الحاجة إلى تحسين ظروف العمل والعلاقات العمالية في أماكن العمل ، والتعاون بين الحركات العمالية . ولكن تطور الدراسة والممارسة في إدارة الموارد البشرية مر عبر مراحل عديدة تضافرت فيها العديد من العوامل التي أسهمت في تبلورها كحقل أكاديمي متخصص وكنشاط إداري مهني .

العوامل الرئيسة في تطور دراسة إدارة الموارد البشرية وممارستها

يرتبط تطور إدارة الموارد البشرية بتطور حقل الإدارة بشكل عام . وهناك العديد من العوامل التي أسهمت في نمو إدارة الموارد البشرية حتى وصلت إلى وضعها الراهن الذي

نعيش اليوم كحقل مهني، وتطبيقي، وأكاديمي. وفي الصفحات التالية سنتناول أهم العوامل التي أثرت على تطور إدارة الموارد البشرية.

أولاً توسع الأنشطة الاقتصادية ودور الحكومة

كانت إدارة الموارد البشرية في الماضي تنسم بالبساطة وعدم التعقيد، وذلك بسبب صغر حجم المنظمات وبساطة الإجراءات المتبعة فيها. حيث كان تنفيذ الأعمال فيها يعتمد على التجربة والخطأ والحدس الشخصي إلى حد بعيد. ولم تكن ثمة نظريات أو مبادئ علمية ترشد المسؤولين في المنظمات وتوجههم في تسيير أعمالهم. ولكن التطورات التكنولوجية الكبيرة في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ساهمت في زيادة معدلات الإنتاج، وتوسع الأنشطة الاقتصادية بشكل لم يسبق له مثيل، الأمر الذي أدى إلى زيادة حجم المنظمات وتعقيدها، وزيادة التخصص وتقسيم العمل فيها، وارتفاع المستوى التعليمي والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال، وتغيير تركيبة القوى العاملة نتيجة لزيادة ذوي الياقات البيضاء والمهنيين، وازدياد حجم العمالة النسائية.

ونتيجة لكل تلك التطورات ازدادت حاجات وتوقعات أفراد المجتمع، الأمر الذي أسهم في توسع الدور الذي تلعبه الحكومات في حياة المجتمعات والأفراد. فأضحت الحكومات تقوم بدور اقتصادي واجتماعي كبير وبائع الأهمية للوفاء بمتطلبات المجتمع. وتنامى هذا الدور واتسع نطاقه مع مرور الوقت وازدياد حاجات الأفراد وتوقعاتهم. وأدى هذا التوسع الكبير في النشاطات الحكومية إلى الزيادة المطردة في استخدام الموظفين العموميين في شتى مجالات الحياة. ونتيجة لذلك، ازداد الوعي بأهمية العنصر البشري في القطاع العام، بوصفه مورداً اقتصادياً واجتماعياً هاماً. وتخفض عن مثل هذا الاهتمام زيادة التركيز على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وعلى المشكلات والقيم الإنسانية في العمل، ومحاولة فهم الحوافز الإنسانية، بوصفها إحدى الوسائل المهمة للمساعدة في تحقيق الاستفادة القصوى من القوى العاملة. وظهرت اتجاهات تنادي بالمساواة الاجتماعية في مكان العمل وعدم التمييز بين العاملين على أي أساس غير موضوعي، وتدعو إلى وضع

الأنظمة والأحكام والقواعد والإجراءات للتعامل مع الموارد البشرية في مكان العمل، والاهتمام بحل مشكلاتها المتفاقمة، وحماية حقوق أفرادها.

ونتيجة لذلك أخذت النقابات العمالية في الظهور لتتولى الدفاع عن حقوق العاملين، وتعمل على رعاية مصالحهم. وظهرت التشريعات الحكومية التي تنظم استخدام العاملين وتوفر لهم الحماية في مكان العمل. وتزايدت الحاجة إلى وجود إدارات متخصصة لرعاية شؤون العاملين في المنظمات، وهكذا أخذت إدارات الموارد البشرية في الظهور كوحدات إدارية مستقلة في الهياكل التنظيمية للمنظمات، لتوفير جهة مركزية لرعاية شؤون العاملين، وتأكيد المعاملة المتساوية بينهم، ولتوفير الخبرة والتخصص اللازمين لتحسين أداؤهم، ولتمكين المديرين التنفيذيين من التركيز على ممارسة مهامهم الرئيسية في الوحدات التي يشرفون عليها. كما اتجهت كثير من الدول نحو إنشاء أجهزة مركزية لتختص برسم سياسات العاملين في القطاع العام والإشراف على شؤونهم، ولتعمل على تحقيق مبادئ الكفاية والعدالة في الوظيفة العامة.

ثانياً - تطور العلوم الاجتماعية بشكل عام

برغم أن إدارة الموارد البشرية وجدت من الناحية التطبيقية بشكل بدائي، على الأقل منذ بداية تكوين المجموعات الإنسانية، لتحقيق الأهداف المشتركة لها، إلا أن تطور النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية، بوصفها فرعاً من فروع المعرفة، جاء متأخراً بعض الشيء. ويعود ذلك التأخير جزئياً إلى أن التطور في العلوم الطبيعية سبق التطور في العلوم الاجتماعية بسنوات كثيرة. وتأخر تبعاً لذلك ظهور إدارة الموارد البشرية، وتبلورها كحقل أكاديمي، ومهني، وتطبيقي، لأنها تستمد جذورها من العلوم الاجتماعية التي لم تأخذ في الظهور بشكل رئيس إلا مع مطلع القرن العشرين.^(١١)

وهناك العديد من العلوم الاجتماعية التي أسهمت في تطور إدارة الموارد البشرية، وتنمية المعارف العلمية فيها، مثل: علوم الاقتصاد، والسياسة، والقانون، والإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وعلم النفس التنظيمي، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع

التنظيمي، والسلوك الإداري، وعلم الإنسان. وقد غدت هذه العلوم الاجتماعية شديدة الارتباط بعضها ببعض، ولا ريب أن إدارة الموارد البشرية تأثرت بهذا الارتباط والتداخل، فغدت تستمد الكثير من نظرياتها ومبادئها من هذه العلوم وتقدم لها العديد من المبادئ والنظريات.

ثالثاً - مدرسة الإدارة العلمية

كان للإدارة العلمية، التي كانت في الأساس تطبيقاً لمبادئ هندسية لتحليل الأعمال وتصميمها، تأثير بالغ على الفكر والممارسة الإداريين بصورة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة. ورغم أن مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تيلر (Frederick Taylor) قدمت عدداً من الأساليب الجديدة في إدارة المنظمات، مثل: دراسة الوقت والحركة، وتنظيم أداء الأعمال، ونظام الأجر بالقطعة، إلا أن تيلر لم يكن ينظر إلى الإدارة العلمية على أنها مجرد مجموعة من أساليب الكفاية الإنتاجية فحسب، بل كان ينظر إليها على أنها ثورة فكرية وفلسفة إدارية جديدة للعاملين والمنظمات على حد سواء.

فقد كان تيلر يعتقد أن القياس العلمي لطرق العمل، من خلال دراسة الوقت والحركة، يمكن من تحديد أفضل طريقة لأداء العمل، واختيار العامل المناسب ووضعته في المكان المناسب، وتحديد الأجر المناسب له، وبذلك يمكن تحقيق التعاون بين العاملين والإدارة، والقضاء على أكثر مصادر الخلاف بينهم. حيث إن الزيادة في الإنتاج والأجور التي تتحقق بفعل الحوافز المادية التي توفرها الإدارة العلمية، تؤدي إلى سيادة التناغم والانسجام في المنظمات.

وبقدر معارضة تيلر لتقاعس العاملين في أداء العمل، فإنه، في الوقت ذاته، كان ضد تسلط إدارة المنظمات على العاملين. وكان يؤمن أن تطبيق أساليب الإدارة العلمية يؤدي إلى وضع قواعد وإجراءات ملزمة للعاملين والإدارة على حد سواء. ولكن تيلر كان من المؤمنين بنظرية "الإنسان الاقتصادي" التي هيمنت على الفكر الإداري لأمد طويل، قبل عصر تيلر وفي أثناءه، والتي تفترض أن الإنسان فردي النزعة، ويسعى دائماً لزيادة مكاسبه المادية. ولا

مرية في أن هذا الافتراض يتجاهل الجوانب الاجتماعية والنفسية للإنسان، كما يتجاهل غيرها من العوامل الأخرى المثيرة للكثير من الدوافع الإنسانية. (١٢)

ويؤكد تيلر في كتابه مبادئ الإدارة العلمية (Principles of Scientific Management) على أنه ليس هناك عنصر واحد قادر بمفرده على تشكيل منهج الإدارة العلمية، فقد كانت الإدارة العلمية، كما رآها تيلر، فلسفة متكاملة، يمكن تلخيص مبادئها، فيما يلي: (١٣)

١. تطوير علم لكل عنصر من عناصر عمل الفرد، بحيث تحل الأحكام المبنية على التجارب العلمية محل الأحكام الشخصية القائمة على التخمين والارتجال. ويتم ذلك من خلال دراسات الوقت والحركة التي تساعد على تحديد أفضل طريقة للأداء، وتؤدي بالتالي إلى تحقيق الفاعلية، وزيادة الإنتاج، وتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة إلى أدنى حد ممكن.
٢. توحيد إجراءات أداء العمل طبقاً لأفضل طريقة لأداء ذلك العمل، وربطها بالأعمال الأخرى ذات الإجراءات الموحدة.
٣. التخصص في العمل لثلاثي العامل وقته في التنقل بين عمل وآخر، ويتطلب ذلك اختيار العاملين وتدريبهم على أداء العمل بأسلوب علمي.
٤. تبسيط الأعمال حتى يسهل تعلمها وأداؤها.
٥. التعاون في تنفيذ الأعمال بدلاً من الفردية.
٦. أقصى حد للإنتاج بدلاً من الإنتاج المحدود.

لقد كان لحركة الإدارة العلمية أثر بالغ في دراسة إدارة الموارد البشرية وممارستها. فعلى المستوى الفكري عمقت هذه الحركة حين ظهورها مبدأ الفصل بين السياسة والإدارة، ووجهت أنظار الباحثين والممارسين إلى ضرورة التركيز على الوسائل الفنية لأداء الأعمال الإدارية. أما على المستوى العملي فقد ساعدت على توسيع نطاق مبادئ الجدارة في الأجهزة الحكومية، وأسهمت، إلى حد كبير، في تطور الإدارة إلى حقل مهني. وشكلت مبادئ

الإدارة العلمية حجر الأساس للعديد من الوسائل الفنية المطبقة حالياً في إدارة الموارد البشرية، مثل تحليل الوظائف، وتصنيفها، وتقويمها. وأدت إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط والتنظيم في إدارة أعمال الأجهزة الإدارية، بدلاً من الاعتماد على البديهية والسليقة والارتجال. كما وجدت نظم قياس العمل والحوافز المادية وفقاً لمنهج الإدارة العلمية، استحسناتاً وقبولاً واسعاً في مجال الإدارة. ولم يعد التعامل مع العاملين على أساس أن قدراتهم الإنتاجية متساوية، بل أصبح من الضروري الاهتمام بالفروق الفردية في قدراتهم، واختيارهم وفقاً لأسلوب علمي، الأمر الذي مهد السبيل لقبول واسع لدور علم النفس الصناعي في الميادين المختلفة للإدارة، وخصوصاً في مجال اختبارات التوظيف.

غير أن الإدارة العلمية، وإن ساعدت على زيادة الإنتاج، ورفع مستويات أجور العاملين، وانخفاض تكلفة الوحدة الإنتاجية، إلا أنها، في الوقت ذاته، أسهمت في تعكير صفو العلاقة بين العمال والإدارة، وتسببت في نشوء خلافات عديدة بين الطرفين، نتيجة إحساس العاملين باستغلال الإدارة لهم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج على حسابهم. كذلك فإن اهتمامها بالأبعاد المادية وإهمالها للأبعاد النفسية والإنسانية للعاملين، أدى إلى التركيز على أن يكون العاملون كالألات يتبعون التعليمات اتباعاً حرفياً دون أية مبادرة من قبلهم أو حرية في السلوك.

رابعاً - تأثير الدراسات السلوكية

لقد أسهمت الدراسات السلوكية في تغيير كثير من المفاهيم السائدة في الجزء الأول من القرن العشرين عن طبيعة السلوك الإنساني في العمل، والعوامل المحددة له، وفي بلورة الكثير من المفاهيم الجديدة في مجال السلوك الإنساني في المنظمات، مثل: التنظيم غير الرسمي، والدوافع الإنسانية، والتعلم، والقيادة والسلوك الإشرافي، والاتصالات الإدارية، وضغوط العمل، والصراع التنظيمي، وغيرها من المفاهيم السلوكية، التي أدت إلى زيادة المعرفة بالعنصر البشري في العمل، والوعي بأهميته.

وكان لتأثير علم النفس الصناعي، على وجه الخصوص، دور كبير في تعزيز دور

الدراسات السلوكية في دراسة إدارة الموارد البشرية وممارستها . وترجع بداية علم النفس الصناعي إلى عام ١٩١٣ م عندما نشر هوغو منستيربرغ (Hugo Munsterberg)، الرائد الأول لهذا الحقل، كتابه: 'علم النفس والكفاءة الصناعية' (Psychology and Industrial Efficiency).^(١٤) وتمثلت الإسهامات الرئيسة لعلم النفس الصناعي في التطبيقات العملية لإدارة الموارد البشرية في مجالات عدة، مثل: الامتحانات التوظيفية، والمقابلات الشخصية، وقياس الأداء الوظيفي، ونظريات التعلم والتدريب، ودراسات الإجهاد والرتابة في العمل.

ولكن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن العشرين، كان بمثابة نقطة تحول أساسية في دراسة السلوك الإنساني في ميدان العمل، وفي تغيير النظرة إلى القوى العاملة والتعامل معها بصورة جذرية. وشكلت تجارب الهوثورن (Hawthorn) التي أجريت في شركة ويسترن إليكتريك بضواحي مدينة شيكاغو الأمريكية في أواخر العشرينيات، وبداية الثلاثينيات من القرن العشرين، الانطلاقة الحقيقية لمدرسة العلاقات الإنسانية. وتضمن برنامج البحث فيها عدداً من التجارب والدراسات قام بها فريق مشترك من باحثي ويسترن إليكتريك، ومجموعة من كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بجامعة هارفرد بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo). وكان هدف تلك التجارب التحقق من مدى وجود علاقة بين مستوى الإنتاج وبعض المؤثرات المادية في بيئة العمل، مثل: قوة الإضاءة، وطول العمل اليومي والأسبوعي، وطول فترات الراحة ومكانها. وبعد تحليلات عديدة، انتهى الباحثون إلى أن تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على الإنتاج كان أقوى من تأثير العوامل المادية.

وعقب تجارب الهوثورن قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية العديد من البحوث والدراسات التي سلطت الضوء على السلوك الإنساني في محيط العمل؛ وكان لتنتائجها أثر بالغ على دراسة إدارة الموارد البشرية وممارستها. فقد نفتت نتائج تلك البحوث والدراسات الانتباه إلى تأثير الجماعات غير الرسمية على أداء العاملين وسلوكهم، وإلى

الحاجة للعناية بسلوك الموظفين، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية المناسبة لهم لأداء أعمالهم، والحاجة إلى توفير إشراف يركز على الأفراد ويقوم على مبدأ المشاركة، وإلى ضرورة التحفيز المعنوي للموظفين، إلى جانب العناية بتحقيق الكفاية الاقتصادية في الإنتاج.

تطورت حركة العلاقات الإنسانية بعد ذلك، واتسع نطاقها، حتى ظهر ما يعرف الآن باسم علم السلوك التنظيمي أو الإداري، وهو العلم الذي يعنى بسلوك الموظفين في منظمات العمل، ويركز على دراسة العلاقات المتداخلة للأفراد والجماعات والبيئة الكلية للمنظمة، وتأثير هذه العلاقات على سلوك الفرد. وأصبحت مواد السلوك التنظيمي تدرس في غالبية برامج البكالوريوس والدراسات العليا في تخصصات الإدارة، ضمن التخصصات الفرعية لإدارة الموارد البشرية.

خامساً توسع الدراسات والبحوث في إدارة الموارد البشرية

أدت العوامل السابقة إلى زيادة الاهتمام بدراسة الموارد البشرية في المنظمات، وانتشرت تبعاً لذلك الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية انتشاراً واسع النطاق، وهو ما أحدث تأثيرات بالغة في هذا المجال الإداري من نواحٍ مختلفة، يمكن إجمالها فيما يلي:

١. تأثرت الممارسات التطبيقية بنتائج الدراسات المنشورة في مجال إدارة الموارد البشرية، وازداد تطبيق المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
٢. شكلت الممارسات التطبيقية، من ناحية أخرى، مجالاً خصيباً لمحاولة صياغة نظريات عامة في هذا المجال.
٣. أدى التوسع في مجال الدراسات إلى إنشاء بعض مراكز أو معاهد البحوث، خصوصاً تلك التابعة للجامعات والمؤسسات التعليمية، التي قامت بنشاطات البحث والنشر في مجالي إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وقدمت العديد من البحوث المهمة في هذين المجالين.
٤. زاد انعقاد المؤتمرات العلمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وأسهمت في نموها كحقول أكاديمي متخصص.

٥ . ازداد عدد المصادر التي يمكن استقاء المعلومات منها في هذا المجال، فازداد عدد الدوريات المتخصصة التي أصبحت في متناول نطاق واسع من المختصين في مجال الموارد البشرية. فضلاً عن العديد من الدوريات الأخرى المتخصصة في الإدارة عموماً، التي تخصص جزءاً كبيراً من مقالاتها لدراسة الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. يضاف إلى هذا الكثير من الكتب التي تنشر سنوياً في هذا المجال. علاوة على العديد من الأدلة التي تجمع سنوياً ما ينشر في العديد من المصادر في هذا المضمار. فعلى سبيل المثال، فإن ملخصات إدارة الأفراد (Personnel Management Abstracts)، وملخصات إدارة الموارد البشرية (Human Resources Abstracts)، كلاهما يحتويان على ملخصات عن أدبيات إدارة الموارد البشرية مجمعة من أكثر من ٢٥٠ مصدراً.^(١٥) فضلاً عن الخدمات التي تتيحها قواعد المعلومات للباحثين في هذا المجال عبر شبكات الحاسب الآلي.

٦ . ومواكبة للزيادة التي طرأت على البحوث والدراسات المنشورة، توسع التخصص في مجال إدارة الموارد البشرية في الجامعات والمعاهد العلمية. فازداد عدد المواد المطروحة في حقل الموارد البشرية، وازدادت التخصصات الرئيسة والفرعية في هذا الحقل على مستوى البكالوريوس ومستوى الدراسات العليا.^(١٦)

ونتيجة لكل تلك التطورات، ولتنامي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وزيادة البحوث والدراسات العلمية في حقل الإدارة عموماً، واتساع نطاق تطبيق المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية، لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد فن يرتكز على المهارات الشخصية والتجربة والخطأ، بل أصبحت مزيجاً يجمع بين العلم والفن. فقد وجد هذا الحجم الكبير من البحوث والكتابات التي ظهرت في الجامعات ومراكز البحوث، وقام بها المختصون في إدارة الموارد البشرية أذناً صاغية لدى المديرين والعاملين في مجال الإدارة، وأسهم في إيجاد وعي جديد لديهم. وفي الوقت الذي كانت فيه الإدارة تنضج وتصبح أكثر مهنية، ازداد

كذلك الوعي بأن الموارد البشرية تعد من أهم الموارد التي تمتلكها أية منظمة . وازداد كذلك اليقين بأن السبيل الأمثل لبناء أية منظمة أو تقديم أي برنامج ناجح ، هو الاستثمار بالدرجة الأولى في الأفراد ذوي الكفاءات ، وإنه إذا ما تحقق ذلك ، فسوف يمكن الاهتمام بالموارد الأخرى في الوقت الملائم . في حين إذا لم يكن ثمة اهتمام بالعنصر البشري ، فإن الاهتمام بالنواحي الأخرى لن يساعد على نجاح المنظمة .

ومجمل القول: إن الوعي بأهمية القوى البشرية بوصفها مورداً أو ثروة اقتصادية واجتماعية ، قد ازداد زيادة ملحوظة . وأدى ذلك بدوره إلى زيادة التركيز على المشكلات والقيم الإنسانية ، وهذا ما ساعد على زيادة الاهتمام بفهم الحوافز الإنسانية بوصفها إحدى الوسائل المهمة للمساعدة في الاستغلال الأمثل للقوى العاملة .

الوضع الراهن لإدارة الموارد البشرية

كما أشرنا فيما سلف ، مرت إدارة الموارد البشرية ، بوصفها حقلاً من الحقول الفرعية للإدارة العامة ، بالعديد من التطورات خلال القرن الماضي ، وأمست في وقتنا الحاضر تجمع بين العلم والفن . فأضحى نشاط الموارد البشرية حقلاً أكاديمياً متخصصاً ، يتسم بالمهنية . وصار حقلاً متداخلاً مع العلوم الاجتماعية الأخرى (interdisciplinary) ، يتأثر ويتفاعل مع علم النفس والاجتماع والاقتصاد والسياسة وإدارة الأعمال ، وغيرها من العلوم الاجتماعية . وغدا التعليم الجامعي في مجال الإدارة يشتمل على مواد في إدارة الموارد البشرية ، وتخطيط الموارد البشرية ، والتدريب ، وإدارة الرواتب ، والتوظيف ، وأنظمة الموارد البشرية ، يضاف إلى ذلك ازدياد انتشار التخصص الفرعي والرئيس لإدارة الموارد البشرية .

وأصبح من المتاح لمختصي الموارد البشرية في الوقت الحاضر نطاق واسع من الوسائل الفنية التي يمكن تطبيقها للاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المنظمات . وأصبحت إدارة الموارد البشرية " مهنة " لها جمعياتها المهنية ومعاييرها الأخلاقية ، ومنشوراتها الدورية ومعاهد البحوث المتخصصة في دراسة القضايا المختلفة في مجالها . وعلى وجه الخصوص

يوجد الآن في الولايات المتحدة الجمعية الدولية لإدارة الأفراد (International Person- nel Management Association) التي تضم متخصصي إدارة الأفراد في القطاع العام من مختلف أنحاء العالم، وتلعب دوراً كبيراً في تطوير المبادئ الأساسية التي تفي باحتياجات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وإجراء البحوث الخاصة بالموارد البشرية، ونشر الوعي الإداري في هذا المجال.

واكتسبت إدارة الموارد البشرية مكانة مهمة في المنظمات الإدارية المعاصرة، وغدت بوصفها "مهنة" تضطلع بدور كبير في إدارة المنظمات في كثير من أنحاء العالم. وازدادت تبعاً لذلك، أهمية متخصصي إدارة الموارد البشرية، حيث يوجد الآن مختصون في مجال الموارد البشرية يمتلكون مؤهلات نظرية عالية بجانب الخبرات والمهارات العملية. وأصبح التوظيف في هذا المجال يستلزم توافر تخصص جامعي في حقل إدارة الموارد البشرية، ولم الفرد من خلاله بالنظريات المختلفة عن الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، ولم بالأنظمة واللوائح المختلفة التي تنظم الموارد البشرية. حتى أصبحنا نرى المختصين في هذا المجال في دولة مثل الولايات المتحدة يحملون شهادة الماجستير في مجال الموارد البشرية. وفي دولة مثل البرتغال، على سبيل المثال، أصبح مدير إدارة الموارد البشرية اليوم من بين من يحصلون على أعلى الرواتب بين بقية المديرين في الوظائف الأخرى. (١٧)

وارتبط تطور إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بتطور دراسة الإدارة بوجه عام، والإدارة العامة على وجه الخصوص. بيد أن التركيز على توفير "أفضل وسيلة" لإنجاز الأعمال، أدى إلى تجاهل تأثير الأهداف التنظيمية والبيئية المختلفة على مدى فاعلية الوسائل الفنية لإدارة الموارد البشرية. ونتج عن ذلك أن أصبحت الكثير من المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية، خارج النطاق الذي يعنى حقل إدارة الموارد البشرية بدراسته، بالرغم من أن لهذه المتغيرات تأثيراً كبيراً على الأفراد والمنظمات والمجتمع بوجه عام.

وتحولت الدراسة في حقل الإدارة العامة، الحقل الأم، خلال القرن الماضي، من التركيز على مناقشة المبادئ التنظيمية، إلى تحليل العلاقات بين العوامل البيئية، والهيكل

التنظيمي والتقني، والعمليات الإدارية. ولئن كان الاهتمام بدراسة أثر البيئة الخارجية على نتائج السياسات العامة قد عقد فهمنا لمهام الإدارة وخصائصها، إلا أنه، من ناحية أخرى عمق الفهم لها. إذ لم يعد يُنظر إلى الإدارة في الوقت الحاضر على إنها مجرد فن التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، بل أصبح يُنظر إليها أيضاً على أنها عملية عقلانية للمواءمة بين النظم الاجتماعية والفنية المتنوعة من جهة، والموارد والقيود البيئية من جهة أخرى، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية على أفضل وجه ممكن. (١٨)

غير أن دراسة إدارة الموارد البشرية لم تواكب التطور الذي حدث في دراسة حقل الإدارة العامة. فما زال التركيز فيها منصباً، إلى حد كبير، على محاولة إيجاد "أفضل وسيلة" لأداء المهام، بدلاً من محاولة النظر إلى البيئة والوظائف والوسائل والآثار المترتبة على أداء الأعمال، الأمر الذي ترتب عليه العديد من الآثار للأكاديميين، والممارسين، والموظفين أنفسهم. ومنها أن مؤلفات إدارة الموارد البشرية ما زالت تناقش عدداً من الوظائف المتشابهة التي بدأها غلين ستال (Glenn Stahl)، أستاذ الإدارة العامة الأمريكي، في الثلاثينيات من القرن العشرين واستمدها من المصطلح الشهير الذي وضعه لوثر غوليك (Luther Gulick) وأسماء "بوسدكوروب" (Posdcorrb) للإشارة إلى العمليات الإدارية الرئيسة التي تمارسها المنظمات. فكل حرف من هذا المصطلح يشير إلى وظيفة من الوظائف الإدارية الرئيسية في المنظمات: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، والميزانية. وتشمل هذه المناقشات في العادة: تطور أنظمة الخدمة المدنية، وهيكلة أنظمة الموارد البشرية، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والامتحانات التوظيفية، والاختيار والترقية، وتقييم الأداء الوظيفي، والتدريب، والرواتب والمزايا الإضافية، والإجراءات التأديبية والتظلم. (١٩)

وأدى التركيز على الوسائل الفنية في مجال الموارد البشرية كالاختبارات التوظيفية، والمقابلات الشخصية، ووسائل تقييم الأداء الوظيفي وغيرها من الوسائل التي تطبق في نشاطات الموظفين، إلى اتهام حقل إدارة الموارد البشرية أنه عديم الهوية، وأنه ضيق الأفق،

ويفتقر إلى أساس نظري متين.^(٢٠) وكما أشار والاس ساير (Wallace Sayer) فقد أدى التركيز على الوسائل الفنية إلى أن تغدو إدارة الموارد البشرية، في كثير من الأحيان، عبارة عن "انتصار للأسلوب على الهدف".^(٢١) وأدى ذلك إلى أن تفقد دراسة إدارة الموارد البشرية الصلة ببيئتها وتصبح معزولة عنها، وتأخذ على عاتقها دوراً رقابياً تركز فيه على التوضيح للإدارة العليا ما ينبغي عليها عدم القيام به، وذلك بدلاً من المبادرة الإيجابية بإيجاد الوسائل الإيجابية التي تعين المنظمة على تأدية مهامها. لذا فلا غرابة إن كان البعض ينظر إلى إدارة الموارد البشرية نظرة تنسم بالدونية أحياناً.^(٢٢)

كذلك فإن اقتصار التركيز على الوسائل المستخدمة لأداء وظائف الموارد البشرية جعل مديري الموارد البشرية، في كثير من الأحيان، يتجاهلون القيم المختلفة التي تؤثر في قرارات الموارد البشرية، وهو الأمر الذي لا يتماشى مع البيئة التي يؤدي فيها مديرو الموارد البشرية في القطاع العام أعمالهم. فعوضاً عن وجود طريقة واحدة مثلى لإدارة الموارد البشرية، هناك العديد من البدائل المتاحة لسياسات الموارد البشرية، ولكل بديل آثار مختلفة على الموظفين والجمهور على وجه العموم. ولا يخضع أي بديل من هذه البدائل دائماً لاعتبارات الكفاءة والفاعلية في الأداء فحسب، بل يتأثر أيضاً بالعديد من العوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية إلى جانب عوامل الكفاءة الاقتصادية والإدارية.

وقد أخذت طلبية إدارة الموارد البشرية يدركون في الآونة الأخيرة أن هذه الإدارة لا توجد في فراغ، بل هي شديدة الارتباط بالبيئة التي تعمل فيها. ونتيجة لهذا الإدراك ظهر اتجاه في دراسة إدارة الموارد البشرية يأخذ في الحسبان التفاعل بين القيم المختلفة التي تؤثر في سير أعمال إدارة الموارد البشرية، ويدعو كذلك إلى عدم الاقتصار على دراسة الوسائل الفنية. فنظام إدارة الموارد البشرية، شأنه شأن أي نظام إداري آخر، يتأثر بالقيم البيئية المتعددة التي تحيط به، سواء منها الداخلية أم الخارجية. وتؤثر تلك القيم أيضاً في الكيفية التي تؤدي من خلالها إدارة الموارد البشرية وظائفها المختلفة.

ويمكن سوق المثال التالي للتدليل على تأثير البيئة على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

فعند مقارنة البيتين اليابانية والأمريكية، يلاحظ أن المنظمات اليابانية تركز على أداء المنظمة وليس على أداء الفرد، وبالتالي تسعى المنظمات اليابانية عند استقطاب الأفراد للعمل فيها إلى الحصول على معلومات تتصف بالعمومية مقارنة بالمعلومات التي تسعى المنظمات الأمريكية الحصول عليها في جهودها لاستقطاب الأفراد. كذلك، تتسم سلاليم الرواتب اليابانية بأنها أكثر جموداً، ولا تقدم إلا مكافآت ضئيلة للمبادرات الفردية، ويعد قضاء الموظف الياباني بقية حياته الوظيفية في مؤسسة واحدة حافزاً رئيساً له. وعلى النقيض من ذلك، يتصف الأمريكيون بأنهم كثيرو التنقل بين الوظائف والمنظمات. وبخلاف نظام الترقيات الأمريكي، فإن النظام الياباني يولي أهمية خاصة لمكافأة العامل على ولائه، لذا فتقليدياً، تتم الترقية في المنظمات اليابانية بناءً على الأقدمية، والسن، والحالة الاجتماعية. (٢٣)

ومن أبرز العوامل البيئية التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية العوامل السياسية. فحتى يمكن فهم إدارة الموارد البشرية لا بد من دراسة المبادئ والأعراف والأنظمة السياسية السائدة. فعلى سبيل المثال، نجد أن العديد من الوظائف في الدول الغربية يتم شغلها عن طريق الانتخابات ونيس وفقاً لمبادئ الجدارة. كذلك نجد أن العسكريين في الدول ذات الأنظمة العسكرية يهيمنون على الوظائف العليا. (٢٤) ونجد في بعض الدول أن الأيدولوجية السياسية التي تتبناها الدولة، تؤثر في كيفية ممارسة إدارة الموارد البشرية لدورها. ففي الدول التي تمتلك فيها الدولة كافة وسائل الإنتاج تأخذ الدولة على عاتقها مهمة توظيف جميع المواطنين ما أمكن؛ وذلك تجنباً للبطالة حتى لو أدى ذلك التوظيف إلى وجود بطالة مقنعة وأثر في نوعية الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.

وتلعب العوامل الاقتصادية كذلك دوراً هاماً في ممارسات إدارة الموارد البشرية لمهامها. فزيادة حدة التنافس الاقتصادي الدولي في عصرنا الحاضر شكّل ضغطاً متزايداً على الأجهزة الإدارية، سواء العامة منها أم الخاصة، لكي تصبح أكثر إنتاجية. وهذا بدوره شكّل ضغطاً متزايداً على متخصصي إدارة الموارد البشرية ومديرها ليسعوا إلى إيجاد الوسائل المبتكرة للإنتاج من خلال الأفراد.

ويظهر دور العوامل الاقتصادية جلياً في المملكة العربية السعودية . فقد كانت طريقة الاختيار لشغل الوظائف العامة في المملكة في فترة السبعينيات من القرن العشرين تتصف ببعض المرونة ؛ وذلك استجابة لنوعية العمالة المتوافرة في ذلك الوقت ، وتأثراً بالعوامل الاقتصادية التي كانت سائدة في تلك الفترة ، حيث كان هناك انجاء كبير بين المواطنين للعمل في القطاع الخاص ، في الوقت نفسه الذي ازدادت فيه الحاجة إلى شغل الوظائف العامة التي تضاعفت بفعل زيادة الإنفاق العام . بل إن الحاجة الماسة إلى ملء الوظائف العامة في تلك الحقبة أدت إلى اللجوء إلى أسواق العمل العربية والأجنبية لسد حاجة الوظائف العامة من العاملين والتي عجزت سوق العمل المحلية عن الاستجابة لها في خلال تلك الفترة . وعلى النقيض من ذلك ، فلقد أثرت العوامل الاقتصادية التي سادت المملكة العربية السعودية في الثمانينيات من القرن العشرين على مدى توافر الوظائف العامة . إذ أدت تلك الظروف إلى مزيد من الترشيد للتفقات العامة ، وتبعاً لذلك غدت الوظائف الحكومية الشاغرة أقل مما كانت عليه من قبل . وأدى ذلك ، إضافة إلى ارتفاع المستوى التعليمي بين المواطنين واختلاف اتجاهات سوق العمل ، إلى أن يصبح الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف العامة أكثر دقة .

وتؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية ، وعلى الأخص المتعلقة بقيم الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل بصورة عامة ، ونحو الوظيفة العامة بصورة خاصة ، تأثيراً جوهرياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية . ونتيجة لهذه العوامل نجد أن العلاقات الاجتماعية والأسرية في الدول النامية تؤثر في ممارسة أعمال الوظيفة العامة . وكذلك فإن تغيير تركيبة القوى العاملة ، من حيث المستوى التعليمي ، والعمر ، ونسبة إسهام السكان في قوى العمل ، يؤثر تأثيراً بالغاً في أداء إدارات الموارد البشرية . ويتضح تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية وتغيرها إذا نظرنا إلى توظيف المرأة في المملكة العربية السعودية ، فقد أدى ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة في المملكة إلى خروج المرأة للعمل بصورة لم تكن مألوفاً من قبل ، ومن ثم إلى التأثير في أعمال إدارة الموارد البشرية ، فازداد طلب المرأة على الوظائف العامة ، الأمر الذي أدى إلى إنشاء مراكز التوظيف النسوي العامة ، وإلى صدور بعض القواعد التي تنظم عمل المرأة ، مثل القواعد التي تنظم المجالات المناسبة لعملها ، وتلك التي تراعي المتطلبات الخاصة لها مثل

إجازة الأمومة، وإجازة عدة الوفاة. وأدى انتشار عمل الوالدين عموماً، إلى تغير العديد من الممارسات في إدارة الموارد البشرية وظهور مفاهيم جديدة، مثل ساعات العمل المرنة، ومكان العمل المرن. وعلاوة على ما تقدم فإن النظرة الاجتماعية إلى الأعمال وما تعنيه للفرد قد تغيرت، ولم يعد الفرد يبحث عن وظيفة تكون مجرد مصدر للرزق، بل أصبح يبحث عن وظيفة تحقق ذاته وتشبع حاجاته النفسية والاجتماعية كذلك.

وللعوامل التكنولوجية كذلك تأثير بالغ على كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها. فقد تؤدي التغييرات التكنولوجية في كثير من الأحيان إلى تغيير في المهارات المطلوبة في سوق العمل، ومن ثم تغيير في هياكل أسواق العمل، وما يتبع ذلك من تزايد الطلب على خدمات جديدة، وبالتالي استحداث أعمال جديدة، والاستغناء عن أعمال وخدمات أخرى تخطاها التطور التكنولوجي. ولا تؤثر التغييرات التكنولوجية على جانب دون آخر من جوانب إدارة الموارد البشرية، بل يكون تأثيرها شاملاً. فهي تؤثر في العرض والطلب لأنواع كثيرة من المهارات والتخصصات، وهذا بدوره يؤثر في تخطيط الموارد البشرية، ووسائل استقطاب الموظفين ونوعية برامج التدريب، وغير ذلك من وظائف الموارد البشرية. وأبرز مثال على ذلك ما أحدثته التطورات الهائلة التي جرت في ميدان صناعة الحاسبات الآلية بأنواعها المختلفة. فقد أسهم ذلك التطور إلى التوسع الكبير في استخدام أجهزة الحاسب الآلي في المصالح الحكومية، وهو ما أدى إلى استحداث وظائف جديدة، خصوصاً تلك التي تتطلب مهارات عالية، والاستغناء عن وظائف أخرى، خصوصاً تلك التي تتطلب مهارات متدنية، وجعل تنفيذ بعض الأعمال، مثل المحاسبة والسكرتارية أمراً مغايراً للطرق التقليدية لأدائها. كل ذلك يبين أهمية ربط إدارة الموارد البشرية بالبيئة التي تعمل فيها. والحقيقة أنه، بصفة عامة،

يجب الحكم على درجة نجاح أي نظام لإدارة الموارد البشرية من خلال استخدام معيارين مجردين: فأولاً، يجب أن يتسم نظام الموارد البشرية بالرسمية والاستقرار بالقدر الذي يتيح للمسؤولين عن التوظيف، وتوزيع الموارد، وتنمية الأفراد، وتأديبهم، تأدية تلك المهام بكفاية وعلى نحو

يعول عليه؛ لأن الكفاية تتطلب نوعاً من الاستقرار. وثانياً، يجب أن يكون لهذا النظام القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة داخل المنظمة وخارجها. ومن الواضح أنه من العسير على مثل هذا النظام تحقيق التغيير والاستقرار في آن واحد، لذلك فإن الفن والمهارة في إدارة نظم الموارد البشرية، كما هو الحال مع أي نظام إداري آخر، يكمنان في القدرة على تحقيق التوازن بين هاتين الضرورتين. (٢٥)

إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

يلاحظ في الآونة الأخيرة، أنه أصبح من الشائع بين الكتاب والمتخصصين استخدام مصطلح "إدارة الموارد البشرية" بديلاً لمصطلح "إدارة الأفراد". وقد وجد ديفيد هيوستن و سيبيل دليفان (David Houston and Sybil Delevan)، في دراسة لحالة أدبيات البحث لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام أن ما يقرب من نصف المنشور من دراسات وبحوث في الدوريات الرائدة في هذا المجال في القطاع العام، أصبحت تستخدم مصطلح "إدارة الموارد البشرية". (٢٦)

وهناك بعض الفروق بين المصطلحين، وإن كانت طبيعة هذه الفروق ودرجتها موضعاً لتجدد والآراء الشخصية، وليست حقيقة ثابتة، حيث تظل درجة التشابه بين الاثنين أعظم كثيراً من الفروقات بينهما. ففي كثير من الأحيان نجد أن تبني مصطلح "إدارة الموارد البشرية" بديلاً لمصطلح "إدارة الأفراد" ما هو إلا مجرد التغيير، أو للابتعاد عن صورة سلبية تكونت لدى الناس عن إدارة الأفراد في فترات زمنية سابقة. (٢٧)

ويركز مفهوم "إدارة الأفراد" (أو إدارة شؤون الموظفين) بصورة رئيسة على القوى العاملة، وعلى مهمة تنظيم الموظفين، واستقطابهم، وتوظيفهم، وتدريبهم، وترتيب دفع حقوقهم المالية، وتوضيح توقعات المنظمة منهم، وإشباع حاجاتهم المتعلقة بالعمل، والتعامل مع مشكلاتهم اليومية، والسعي نحو تعديل سلوك المنظمة ليكون أكثر إيجابية نحو العاملين. ويقوم مفهوم "إدارة الأفراد" على فكرتين متلازميتين. تتمثل الفكرة الأولى في أن للناس الحق في الحصول على معاملة حسنة أثناء عملهم باعتبارهم بشراً لهم كرامتهم. وأنهم

لا يكونون فاعلين كموظفين إلا عندما يتم إشباع حاجاتهم المتعلقة بالعمل . أما الفكرة الثانية فتشير إلى أنه لا سبيل إلى تحقيق ذلك دون تدخل وحدة إدارة الأفراد في العلاقة اليومية بين الرئيس والمرؤوس . فمن هنا فإن مديري الأفراد يشاركون بصورة مباشرة في العلاقة بين المديرين ومرؤوسيهـم ؛ لأن المديرين التنفيذيين كثيراً ما ينتظرون إلى أن الجانب المتعلق بإدارة الأفراد في عملهم لا يمثل دوراً رئيساً بين المهام التي يقومون بها .^(٢٨) وبمعنى آخر، فإن مفهوم إدارة الأفراد يتضمن أن الإدارة تكون لأجل الأفراد، وهذا انعكاس للتركيز التقليدي المتمثل في توجيه الاهتمام نحو إيجاد متخصصين يتولون تنفيذ وظائف الأفراد من خلال وحدة مركزية .^(٢٩)

وعلى الجانب الآخر، يركز مفهوم "إدارة الموارد البشرية" على الموارد، لذلك فهو موجه بصورة رئيسة نحو إدارة الاحتياجات للموارد البشرية (ليس بالضرورة العاملين)، المطلوب توفيرها وتوزيعها في المنظمة . يضاف إلى هذا أن التركيز في هذا المفهوم يكون في الغالب على جانب الطلب وليس العرض، وعلى التخطيط، والرقابة، والمتابعة، أكثر من التركيز على حقوق الموظفين، كذلك على حل مشكلات الموارد البشرية مع المديرين في المنظمة، وليس مع الموظفين مباشرة . فلكون مفهوم إدارة الموارد البشرية يمثل نشاطاً إدارياً عاماً، فهو يركز على مصالح المنظمة أكثر من تركيزه على مصالح القوى العاملة، حيث إن تعزيز مصالح القوى العاملة هنا يتم من خلال تعزيز الفاعلية الكنية للمنظمة بشكل عام . وينطلق مفهوم "إدارة الموارد البشرية" من منطلق أن إدارة الموارد البشرية، مثلها مثل أي جانب آخر في إدارة المنظمة، هي جزء أساسي لإدارة المنظمة، ولا يمكن فصلها عنها وتركها لشخصين، لتولي أمورهما . فانتاس لهم الحق في معاملة حسنة أثناء العمل، كبشر لهم كرامتهم، وسيكونون أكثر فاعلية وكفاءة عند إشباع حاجات حياتهم العملية في إطار إدارة تتسم بالفاعلية والكفاية، وفي ظل علاقات تتسم بالاحترام المتبادل . وهنا يكون دور أخصائي الموارد البشرية الحصول على العمالة بالعدد والمهارات والأجر المناسب، ودعم المديرين الآخرين في إدارة موظفيهم، والإسهام في تحقيق التغييرات الاستراتيجية .^(٣٠)

وبمعنى آخر، فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يتضمن الإدارة بوساطة الأفراد، وينظر إلى نشاطات إدارة الموارد البشرية على أنها لا مركزية، وأن المديرين التنفيذيين يتولون القيام بأعباء هذه الأنشطة.^(٣١) وينزع دور متخصصي إدارة الموارد البشرية، وفقاً لهذا المفهوم، إلى أن يكون داعماً ومؤيداً في طبيعته.

وقد بدأ هذا المنظور الأخير يغطي على نظرة بعض الباحثين في إدارة الموارد البشرية، نتيجة للتأثير المتنامي للمدرسة السلوكية في الإدارة، وقد ترتب على ذلك توسع الحقل الفرعي لإدارة الموارد البشرية ليشمل موضوعات، مثل: الحوافز، واتخاذ القرارات، والقيادة، والاتصالات، والاستشارات، وتطوير المستقبل الوظيفي.^(٣٢)

غير أننا نعود ونؤكد أن هذه الفروق بين المصطلحين ليست بالضرورة فروقاً قطعية، بل هي موضع جدل. كذلك، ليس من الصائب القول إن أحد المدخلين حل محل الآخر، أو أن أحدهما أصبح عصبياً والآخر صار عتيقاً، أو أن أحدهما مصيب والآخر مخطئ.^(٣٣) ولكن بالرغم من أن كثيراً من الباحثين، يرون أن الفروق بين الاثنين ضئيلة، إلا أنه تظل هناك بعض الفروق المهمة بينهما. فأولاً، تركز "إدارة الموارد البشرية" على ما يتم عمله للمديرين وليس على ما يؤديه المديرون أنفسهم للموظفين. ثانياً، يكون دور المدير التنفيذي في ظل "إدارة الموارد البشرية" أكثر إيجابية ومبادرة. وثالثاً، في ظل "إدارة الموارد البشرية" هناك مسؤولية رئيسة تضطلع بها الإدارة العليا وهي مسؤولية إدارة البيئة الكلية داخل المنظمة وخارجها.^(٣٤)

ومن الجدير بالذكر أنه يلاحظ في الأدبيات العربية تعدد المصطلحات في هذا المجال، ولكن المصطلحات الأكثر شيوعاً التي درجت هذه الأدبيات على استخدامها، هي: مصطلحات "إدارة القوى العاملة"، "إدارة الأفراد"، و"إدارة الموارد البشرية"، وإدارة شؤون الموظفين، حيث تستخدم هذه المصطلحات في الغالب بصورة متبادلة للدلالة على معاني متشابهة. ويلاحظ أن المصطلح المستخدم في القطاع العام في هذا المجال هو مصطلح "إدارة شؤون الموظفين"، حيث يتضمن نظام الخدمة المدنية، وكذلك نظام تصنيف الوظائف

في المملكة ، استخدام مصطلح " إدارة شؤون الموظفين " ، كذلك فإن الوحدات الإدارية المختصة في هذا المجال تسمى إدارات شؤون الموظفين .

وظائف إدارة الموارد البشرية

يعد توافر الكفاءات العالية من الأفراد في الأجهزة الحكومية عنصراً أساسياً لعمل القطاع العام وتحقيق غاياته الأساسية . فكيفية التحاق الأفراد بالخدمة الحكومية ، ومستوى أدائهم لأعمالهم ، وأسلوب تحفيزهم وتنمية مهاراتهم ، أو تأديبهم ، وتحديد الوسائل المناسبة لضمان استمرارهم وترقية الأكفأ منهم ، وكيفية التعامل مع الأفراد الأقل كفاءة منهم ، كلها مسائل على جانب من الأهمية وتقع في صميم عمل الأجهزة الحكومية ، والوسائل التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة .

وتسعى إدارة الموارد البشرية ، إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين ، بما يساعد في إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية . والقاسم المشترك بين إدارات الموارد البشرية في القطاع العام يتمثل في الأنشطة التي يجدر بكل نظام للموظفين القيام بها ليشجع الفرصة للموظفين لإنجاز أعمالهم بكفاءة ، وليوفر الظروف المناسبة لهم لأداء أعمالهم على النحو المطلوب . وبما أن الإدارة الناجحة للأفراد ضرورية لقيام المنظمة بعملها بفاعلية ، فإن الإدارة الفاعلة للموارد البشرية هي أيضاً عنصر أساس للإدارة الناجحة للمنظمة . ومن هذا المنطلق تتطلب إدارة الموارد البشرية ، كيفما كان شكلها التنظيمي ، مهارات فنية وشخصية في التعامل مع الأفراد ، وتستدعي من مديري الموارد البشرية والمختصين فيها أن يكونوا ملمين بكيفية استقطاب الأفراد الأكفاء لتتقدم لشغل الوظائف الشاغرة ، واختيار الأنسب من بين المتقدمين للوظائف ، ومعرفة كيفية تقويم الموظفين ، وترقيتهم ، وتدريبهم ، وتأديبهم ، وإنهاء خدماتهم . وأن تتوافر لديهم الخبرة اللازمة في استخدام أفضل السبل لتحفيز الموظفين وتقديم المشورة والتوجيه لهم . بالإضافة إلى المعرفة المناسبة في تصنيف الوظائف ، ووضع جداول الرواتب ، وقياس الإنتاجية ، ومعالجة التظلمات والشكاوى .

فمناووظيفة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية هي العناية بالموارد البشرية من كل الجوانب . وتتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد منذ بداية دخولهم الخدمة العامة وحتى انتهاء خدمتهم . ويمكن الاستدلال على شمولية نشاطات إدارة الموارد البشرية من خلال المثال التالي :

فعند التفكير في إنشاء أي جهاز إداري تلبية حاجة اجتماعية معينة ، ينبغي توافر عدة عوامل حتى يخرج هذا الجهاز إلى حيز الوجود ويتمكن من تحقيق الغايات التي أنشئ من أجلها . وإذا افترضنا أن الإمكانيات اللازمة لذلك الجهاز متوافرة ، فإن التفكير عقب ذلك يتجه نحو كيفية شغل ذلك الجهاز بالموظفين اللازمين لإنجاز الأهداف الرئيسة له .

والخطوة الأولى التي ينبغي القيام بها في هذا الصدد هي تحديد الغايات الأساسية التي يسعى الجهاز لتحقيقها ، ثم تحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق هذه الغايات ، ومن ثم تنظيمها في وحدات إدارية رئيسية وفرعية ، وتقسيم تلك الوحدات الإدارية هرمياً لتحديد نوع السلطة التي تختص بها . بعد ذلك يتم وصف أعمال الوظائف التي تتضمنها تلك الوحدات ، وتحديد المعارف ، والمهارات ، والقدرات المطلوبة لأداء واجباتها ومسؤولياتها على النحو المطلوب ، وبناء على ذلك يتم تحديد المؤهلات العلمية والخبرات العملية والصفات الشخصية اللازمة لشغل تلك الوظائف . بعد ذلك يتم تصنيف الوظائف بوضعها في فئات وفقاً لواجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لها ، حتى يتسنى معاملة الوظائف المتماثلة بصورة متشابهة . يلي ذلك تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة من وظائف الوحدات الإدارية ، حتى يمكن تحديد معدلات الأجور المناسبة للوظائف المختلفة في الجهاز .

بعد ذلك يصبح من المحتتم تحديد عدد ونوعية العاملين المطلوبين لأداء الأعمال التي تم تحديدها لتحقيق غايات الجهاز . ولتحقيق أفضل النتائج في هذا المجال ، فيجب أن تكون الخطوة الأولى في هذا الشأن تخطيط الموارد البشرية ، لتحديد الاحتياجات الكمية والنوعية المستقبلية من الأفراد . بعدها يمكن للجهاز البدء في توظيف الأفراد لتنفيذ مهامه . ويستدعي هذا الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، ومحاولة اجتذاب الأشخاص المؤهلين لشغلها بالوسائل

المختلفة . وعقب الانتهاء من استقطاب الموظفين ، يغدو من الضروري تحديد الإجراءات والنسائل الضرورية للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ، وتقويم مستوى معارفهم وقدراتهم ، ومهاراتهم ، من خلال الاختبارات التحريرية ، أو العملية ، أو المقابلات الشخصية .

وبعد تعيين الأشخاص المناسبين يكون من الضروري تقديمهم إلى أعمالهم الجديدة وتوجيههم لأدائها ، ثم تقويم أدائهم لتلك الأعمال بعد مضي فترة من الزمن . وبناءً على هذا التقويم يتم اتخاذ قرارات متعلقة بتدريبهم ، أو ترقيتهم ، أو مكافئتهم . وكذلك العمل على المواءمة المستمرة بين حاجاتهم المتغيرة وحاجات المنظمة ، ومحاولة الموازنة بينها قدر الإمكان .

وغني عن البيان أن ثمة تفاوت في مصالح الموظفين في الحياة الوظيفية ، وبالتالي فقد ينقل بعضهم إلى أعمال أخرى ، وقد يكلف البعض الآخر بأداء مهام أخرى إلى جانب أعمالهم الحالية ، أو ينتدب لأداء مهام معينة بعيداً عن مقر العمل ، أو يعار لجهاز آخر ، بينما تتم ترقية آخرين إلى وظائف أعلى ، أو تتم مكافئتهم على حسن أدائهم . كذلك فقد يستقيل بعضهم ، فيما يتقاعد البعض الآخر ، أو يتم فصله عن العمل . وبطبيعة الحال فقد تستدعي بعض الحالات اتخاذ بعض الإجراءات التأديبية بحق بعض الموظفين ، مع إتاحة الفرصة لهم للتظلم في هذه الحالة .

وهكذا ، يتضح من المثال السالف ، أن إدارة الموارد البشرية تشمل كافة الجوانب المتصلة بالموظفين من وقت التحاقهم بالأجهزة الإدارية ، إلى وقت تركهم الخدمة فيها . وبهذه الصفة ، يظهر جلياً أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة شاملة ، تتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بالأفراد في المنشآت ، التي تهدف أساساً ، إلى تزويد المنظمة بالقوى العاملة المناسبة ، وتنسيق أعمالها ، والمحافظة على استمراريتها واستقرارها . كما يتضح أن إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين وحدات الموارد البشرية والرؤساء التنفيذيين المباشرين في مختلف الوحدات الإدارية . ففي حين أن وحدات إدارة الموارد البشرية تتولى أحياناً تطوير سياسات

الموارد البشرية ومراقبة تنفيذها، فإن الرؤساء المباشرين هم المسؤولون عن التنفيذ الفعلي لتلك السياسات.

وبالرغم من أن جميع إدارات الموارد البشرية تشترك في أداء عدد من الوظائف الرئيسة من أجل تهيئة المناخ الملائم لأداء الموظفين لأعمالهم بكفاءة. إلا أن نوعية هذه الوظائف تختلف من وحدة إلى أخرى، وذلك حسب حجمها ومواردها المالية ونوعية أفرادها، وكذلك حسب حجم المنظمة التي توجد بها، والأهداف الرئيسة لها. ويمكن إجمال الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، بصفة عامة، على النحو التالي:

١. تحليل الوظائف، ووصفها، وإعداد مواصفاتها، وتصنيفها: تعني هذه الأنشطة

بجمع المعلومات عن المهام المطلوب أدائها في الوظائف المختلفة، وتحليلها حتى يتسنى تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات الرئيسة لكل وظيفة. أي وصف المهام الرئيسة لكل وظيفة، وكذلك تحديد المواصفات المطلوب توافرها في شاغليها، ثم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات، وفقاً لمعايير معينة.

٢. تخطيط الموارد البشرية: يتضمن هذه النشاط تحديد احتياجات المنظمة من الموارد

البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبة، وذلك من خلال تقييم الحجم الحالي للخدمات المقدمة، والتوسع المتوقع فيها، ومدى التغير في تكنولوجيا العمل، ومن خلال تحليل سوق العمالة، ودراسة اتجاهات العلاقة بين العرض والطلب من القوى العاملة، ومن ثم رسم الاستراتيجيات وتطوير البرامج المناسبة لسد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب. وفي الواقع، فإن نشاط تخطيط الموارد البشرية من الأنشطة الاستراتيجية للمنظمات، تتم ممارستها على مستوى الإدارة العليا للمنظمة، غير أنه من المعتاد مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذا النشاط.

٣. التوظيف: تهدف عملية التوظيف في الأساس إلى وضع الشخص المناسب في

المكان المناسب، وذلك من خلال محاولة المواءمة بين المؤهلات المطلوبة للتوظيفة ومؤهلات المتقدمين لشغلها. ويتم تنفيذ ذلك من خلال رسم السياسات ووضع

القوانين واللوائح والإجراءات التي تعين على تحقيق تلك الأهداف والاستيثاق من تحقيقها الأغراض المنشودة بشكل يحقق الكفاءة في العمل والعدالة في إجراءات التوظيف. ويشمل نشاط التوظيف عملية تحديد مصادر الكفاءات والعمل على استقطابها، واختيار الأنسب من بين المتقدمين من بين تلك الكفاءات باستخدام أدوات الاختيار المختلفة بالاشتراك مع الإدارات التنفيذية.

٤. **إدارة الأجور والرواتب:** ويتضمن ذلك القيام بتقويم الوظائف حتى يمكن تحديد التعويضات المالية المناسبة للموظفين عن العمل الذي يؤديه. ويكون القرار المتعلق بتبني نظام معين لهيكل الأجور، وتحديد سلم المراتب، والحد الأدنى والأقصى لكل درجة، والقرارات المتعلقة بتعديل السلم، من اختصاصات الجهة المركزية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

٥. **الترقية، والنقل، وتقييم الأداء الوظيفي:** والدور الرئيس لإدارة الموارد البشرية في هذه الأنشطة التنسيق والرقابة للتحقق من أنها تتم وفقاً للقواعد المحددة. فعندما يجري نقل الموظف من قسم إلى آخر يتم الرجوع إلى سجله الوظيفي للتحقق من أنه يستوفي المهارات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة المراد نقله إليها. وعندما يتم اتخاذ ترقيته إلى وظيفة أعلى يتم التأكد من أنه مستوف لشروط الترقية. كذلك تتولى إدارة الموارد البشرية متابعة الرؤساء التنفيذيين للتأكد من إجراء تقويم الأداء الوظيفي في موعده المحدد، كما تتم مساعدتهم في إعداد نماذج تقويم الأداء الوظيفي وتقديم المشورة الفنية اللازمة لهم في هذا الشأن.

٦. **التدريب والتنمية:** تشارك إدارة الموارد البشرية في رسم سياسات التدريب، وتتولى تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة بالتعاون مع الإدارات التنفيذية. ويتم تدريب الموظفين داخل المنظمة في العادة، إما على رأس العمل عن طريق الرئيس المباشر، أو عن طريق إدارة الموارد البشرية، وفي هذه الحالة يتولى متخصصو التدريب فيها تصميم البرامج التدريبية المناسبة وتنفيذها. وفي حالة

إجراء التدريب في خارج المنظمة تتولى إدارة الموارد البشرية التنسيق والمتابعة مع الجهات الخارجية للتدريب .

٧. **الإجراءات التأديبية:** يتولى الرئيس المباشر المسؤولية الرئيسية لاتخاذ الإجراءات التأديبية بحق موظفيه . وتتولى الجهة المركزية للإشراف على الموارد البشرية في القطاع العام مسؤولية صياغة الأحكام المتصلة بالتأديب وتحديد الجزاءات المناسبة . وتتولى إدارة الموارد البشرية التأكد من أن الإجراءات المطبقة تتفق مع الأنظمة والنوائح وتتولى تنسيق إجراءات التظلم للموظفين في هذه الحالة .

٨. **الاحتفاظ بسجلات الموظفين:** تعد هذه الوظيفة من أقدم وظائف إدارة الموارد البشرية، وفيها تتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتنظيم ملفات الموظفين التي تحتوى على سجلاتهم الوظيفية، والرجوع إليها في قرارات النقل، والترقية، والتأديب، وإنهاء الخدمة، وغيرها من القرارات المتعلقة بالموظفين، وكذلك للاستفادة منها في عمل الإحصائيات المختلفة في هذا المجال، لتشخيص المشكلات، والمساعدة في تطوير برامج الموارد البشرية .

٩. **المزايا الإضافية:** يتضمن ذلك الأنشطة المتعلقة بالبرامج الصحية والوقائية، والاجتماعية والترفيهية، وغيرها من الأنشطة الهادفة إلى تحسين مناخ العمل ورفع معنويات العاملين وتنمية روح التعاون بينهم . وغالباً ما يكون القرار انعكاسي لإنشاء مثل هذه البرامج أو التوسع فيها من اختصاص السلطة المركزية لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، أو الإدارة التنفيذية العليا، بناء على توصية إدارة الموارد البشرية، التي تنهض بأعباء الإدارة اليومية لهذه البرامج بعد إقرارها من السلطة المختصة .

١٠. **التخطيط التنظيمي:** يتضمن هذا النشاط الأمور المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وتعديله، ويشمل ذلك تحديد درجة المركزية في سلطة اتخاذ القرارات، والعلاقات بين المستويات الوظيفية، وإعداد خرائط التنظيم، وأدلة الوظائف . ويتم أداء هذا النشاط في الأصل بصورة رئيسة في الوظائف التنفيذية، ولكن

إدارة الموارد البشرية تتولى جمع المعلومات، وإجراء البحوث، وإعداد الخطط، وتقديم المشورة في هذا المجال.

١١. **البحوث والدراسات:** تتولى إدارة الموارد البشرية إجراء البحوث والدراسات الخاصة بالتعرف على مشكلات إدارة الموارد البشرية، وإجراء المسوح اللازمة لمعرفة اتجاهاتهم نحو سياسات الموارد البشرية وبرامجها. وتشمل هذه الدراسات موضوعات، مثل: الرضا الوظيفي، الاتصالات الإدارية، تقويم الأداء الوظيفي، ومدى فاعلية الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية. ويتطلب تطبيق نتائج البحوث وتوصياتها تعاوناً وطيداً بين الإدارات التنفيذية وإدارة الموارد البشرية.

وبوجه عام، يمكن تقسيم أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فئات رئيسية، على النحو التالي:

١. **النصيحة والمشورة:** إن جزءاً رئيساً من عمل إدارة الموارد البشرية بوصفها جهة متخصصة في جميع ما يتصل بالموارد البشرية، هو تقديم المشورة الفنية والقانونية للمديرين التنفيذيين، وإبداء الرأي حيال تطبيق الأنظمة المتصلة بالموارد البشرية حين يطلب منها ذلك، وكذلك تقديم المقترحات بشأن تطوير أساليب العمل وتنظيم الأمور المتعلقة بالموارد البشرية. وكثيراً ما تلجأ الإدارات المختلفة في المنظمة إلى إدارة الموارد البشرية لأخذ رأيها والاستفسار عن السياسات والقواعد والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في الأمور التأديبية، والترقيات، والنقل، وتقويم الأداء الوظيفي، وغيرها من الأمور المتصلة بالموظفين.

وتلعب إدارة الموارد البشرية، من خلال دورها الاستشاري، دوراً حيوياً في رسم سياسات الموارد البشرية، فكثيراً ما تكون مسؤولة عن اقتراح وصياغة مشروعات السياسات الجديدة، أو تعديل السياسات القائمة المتعلقة بالموارد البشرية. وبطبيعة الحال فهي تقترح هذه السياسات للإدارة العليا، واستناداً إلى المسنطة التي تمثلها

الإدارة يتم تبني السياسة فعلياً. وعند اقتراح سياسة جديدة أو تعديل سياسة قائمة، تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة المشكلات القائمة ومناقشتها مع الإدارات التنفيذية، مع الأخذ بعين الاعتبار الفلسفة والثقافة السائدة في المنظمة.

٢. **الخدمات:** كثيراً ما تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تقديم العديد من الخدمات للإدارات التنفيذية، مثل: الاحتفاظ بسجلات للموظفين، وتنفيذ برامج الاستقطاب والامتحانات التوظيفية، وأحياناً المقابلات الشخصية، وكذلك تخطيط برامج التدريب والتوجيه وتصميمها.

٣. **الرقابة:** تقوم إدارة الموارد البشرية برقابة الإدارات الأخرى للتأكد من أنها تلتزم بسياسات وقوانين وإجراءات الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال: عندما ينص النظام على وجوب تقويم أداء الموظفين سنوياً، ففي هذه الحالة تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة المديرين الذين لم يقدموا تقارير الأداء. وتقوم إدارة الموارد البشرية أيضاً بالثيقن من أن تنفيذ الأعمال يتم وفقاً للإجراءات النظامية. فعلى سبيل المثال: لكف يد موظف عن العمل، ينبغي على المديرين اتباع إجراءات واضحة ومحددة، وهذا يتطلب أن يصدر القرار من الوزير المختص، وأن يمنح الفرد الفرصة لسماع أقواله.

الصلاحيات الاستشارية والتنفيذية لإدارة الموارد البشرية

يتبين من خلال استعراض النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأصل ذات طابع استشاري. غير أن إدارة الموارد البشرية تقوم في كثير من الأحيان بأعمال تنفيذية، لا سيما عندما تضطلع بممارسة بعض الأعمال بشكل مباشر، مثل إدارة الرواتب، ومسؤولية التوظيف، والتدريب. ولكن تظل علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى علاقة استشارية عندما تقدم إليها خدمات أو مشورات معينة.

وبصفة عامة، يوجد في المصالح الحكومية نوعان من الوظائف: تنفيذية واستشارية. وتتصل الوظائف التنفيذية مباشرة بالوظائف والمهام التي تم إنشاء الجهاز لتحقيقها، وتملك

سلطة إصدار القرارات، ومسؤولية تحقيق الغايات الرئيسة للمصالح الحكومية. أما الوظائف الاستشارية، فتنشأ نتيجة لإنشاء المنظمة، وليس لتحقيق أهدافها الأساسية بصورة مباشرة. وكما يظهر جلياً من اسمها، يقتصر دورها على تقديم النصيح والمشورة لذوي السلطات التنفيذية لمساعدتهم في تحقيق أهداف الجهاز بصورة فاعلة. وتنطوي وظيفة إدارة الموارد البشرية في الأساس تحت مجموعة الوظائف الاستشارية، من حيث إن وظيفتها الأساسية تقديم المشورة للمديرين في مجالات الموارد البشرية المختلفة. فالمهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتعلق بدراسة القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتقديم الآراء إلى ذوي السلطات التنفيذية الذين يملكون سلطة إصدار القرارات وتحمل مسؤولية تلك القرارات. ومدير إدارة الموارد البشرية هو شخص استشاري في علاقته بالمديرين التنفيذيين، لكنه يملك سلطة تنفيذية يمارسها على العاملين داخل إدارته.

يبد أنه ينبغي لفت النظر إلى أن السلطة الاستشارية سلطة قوية، وعلى هذا الأساس تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في التأثير في سلوك المديرين التنفيذيين. فعندما تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم مشورة للمدير التنفيذي يمكن له أن يرفضها، ولكن المدير التنفيذي يرفضه أخذ تلك المشورة وتحمل المسؤولية الكاملة للعواقب التي قد تحدث من جراء رفضه للمشورة. لذلك، ولتلافي العواقب السلبية، فإن المدير التنفيذي في الغالب يأخذ بمشورة إدارة الموارد البشرية. (٣٥)

علاوة على ذلك، فإن وجود إدارة الموارد البشرية كوحدة مركزية متخصصة في الرقابة وتقديم الخدمات والاستشارات في إدارة الموارد البشرية يجعل لها سلطة وظيفية (Functional authority) في مجال سياسات وقواعد وإجراءات اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم وتحديد أجورهم، وكذلك الإشراف على تطبيق تلك السياسات والإجراءات والقواعد ومعالجة الشكاوي والتظلمات المتصلة بها، وذلك في مختلف الوحدات الإدارية في الجهاز. (٣٦) وعندما تكون لإدارة الموارد البشرية سلطة وظيفية، فإن دورها في الواقع العملي لا يكون استشارياً، بل تنفيذياً.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية

يلاحظ أن مجال أنشطة الموارد البشرية هو مجال رحب يتخطى نطاق إدارة واحدة، وذلك لأن تحقيق أهداف الأجهزة الحكومية يتم من خلال جميع الأفراد العاملين في جميع الوحدات الإدارية في شتى المستويات.^(٣٧) ومن هنا، فإن الموارد البشرية هي موضع اهتمام كل مدير في أية منظمة، حيث يقوم جميع الرؤساء المباشرين بين وقت وآخر بالكثير من أعمال الموارد البشرية. ووجود إدارة الموارد البشرية لا ينفي دور المديرين التنفيذيين في هذا المجال، فالمديرون التنفيذيون لهم دور أساس في إدارة الموارد البشرية، حيث إنهم يكونون مسؤولين عن الاستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة، وعن تحقيق أهداف وحداتهم الإدارية. وقليلاً ما يكون موظف إدارة الموارد البشرية مسؤولاً عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعيين، أو النقل، أو الترقية، أو التأديب، أو التكليف بالأعمال، أو تقويم الأداء الوظيفي. فإصدار مثل هذه القرارات يكون في العادة من اختصاص الرؤساء المباشرين. غير أن متخصصي الموارد البشرية، على غرار المتخصصين الآخرين في مجال الأمور المالية والمحاسبية والهندسية، لابد من استشارتهم لاتخاذ قرارات سليمة، فيما يتصل بالموارد البشرية.

ووجود نوعين من المديرين لهم توجهات وأهداف مختلفة (التنفيذيين ومتخصصي إدارة الموارد البشرية)، للتعامل مع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، من شأنه أن يفتح المجال لاحتتمالات الصراع بينهم، عندما يكون هناك لبس في صلاحياتهم في هذا المجال. ويكثر احتمال نشوء مثل هذا النزاع على وجه الخصوص، عندما تتطلب القرارات أن تكون جهودهم مشتركة في حالات، مثل: تخطيط القوى العاملة، والترقية، والتأديب، وإنهاء الخدمة، وغيرها من الأمور المتصلة بالموظفين. فكثيراً ما ينظر الرؤساء التنفيذيون إلى متخصصي إدارة الموارد البشرية بأنهم معيقون، في حين أن متخصصي إدارة الموارد البشرية ينظرون إلى الرؤساء التنفيذيين على أنهم غير متعاونين معهم، ومعادين لمبادئ الجدارة وغير مكترئين بها.^(٣٨) لذا ينبغي الحرص على تحقيق التوازن في عمل الطرفين، ففي الأوضاع

المثالية ينبغي أن يكمل متخصصو الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون بعضهم بعضاً، وأن تقوم العلاقة بينهما على التعاون والتفاهم وليس على التنافس. (٣٩)

التنظيم الداخلي للوحدات الإدارية للموارد البشرية

ذكرنا أن ثمة وظائف أساسية لا بد لأية إدارة للموارد البشرية القيام بها، وإن اختلفت وسائل تلك الإدارات في القيام بتلك الوظائف، وذلك تبعاً لمستواها الإداري، ونوعية الأنشطة والخدمات الحكومية التي تقدمها الجهة الإدارية التابعة لها. كما تختلف تلك النشاطات تبعاً لدور الدولة في القطاع العام، والفلسفة التي تتبناها في معالجة الموارد البشرية، وبالتالي مدى المرونة التي توفرها الأنظمة واللوائح لإدارات الموارد البشرية، ومدى مركزية تلك النشاطات، وما يخول من صلاحيات لإدارات الموارد البشرية، سواء على مستوى القطاع العام ككل أم على مستوى الجهاز الإداري.

وعليه، لا توجد طريقة واحدة مثلى لتنظيم وحدات الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، إذ إن الشكل التنظيمي لهذه الوحدات يتوقف على حجم المنظمة وطبيعة نشاطها وعلى عدد العاملين فيها ونوعيتهم، وعلى مدى الأهمية التي توليها الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية والصلاحيات المخولة إتيها. فعلى سبيل المثال، يمكن تنظيم إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية الكبرى بحيث تتضمن وحدات إدارية فرعية للتوظيف، والتدريب، والرواتب والمكافآت، وتخطيط الموارد البشرية، والأبحاث، والتطلعات والاستئناف. أما في الأجهزة الحكومية الصغيرة فإن هذه الوظائف قد تدمج وتصبح مجرد مهام يقوم بها عدد محدود من الموظفين.

ففي المملكة العربية السعودية، على سبيل المثال، تتبع إدارة شؤون الموظفين في العادة الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية. (٤٠) وعادة ما تتولى تلك الإدارات عملية توفير احتياجات الجهات الإدارية من الموظفين، وتحديد الإجراءات المتصلة بالموظفين، وتنظيم وحفظ السجلات والملفات المتعلقة بهم، وتنظيم شؤونهم المتصلة بالترقيات، والنقل، والتدريب، والتعويضات، والتقاعد، وغيرها من الأمور ذات الصلة. وهناك بعض

الاختصاصات لإدارات شؤون الموظفين، التي نص عليها نظام الخدمة المدنية صراحة، وبالتالي تشترك فيها جميع إدارات شؤون الموظفين العامة. فمثلاً، في مجال الإعداد لإجراءات الترقيات للموظفين، تشير لائحة الترقيات^(٤١) إلى أن تقوم إدارة شؤون الموظفين بالتحقق من صحة قوائم الموظفين الذين تتوافر فيهم شروط الترقية إلى الوظائف الشاغرة التي يتم شغلها عن طريق الترقية، ودقة تلك القوائم واشتمالها على أسماء الموظفين جميعهم، الذين تتوافر فيهم شروط الترقية، ويكون مدير شؤون الموظفين والموظف المختص مسؤولين عن صحة المعلومات الواردة فيها (المادة الثانية من لائحة الترقيات). وفي الواقع، فإن مدير شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة يكون مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن أي إجراء يتم مخالفته لما تنص عليه الأنظمة واللوائح والقرارات المكملة لها المنظمة لشؤون الخدمة المدنية. (٤٢)

مدير الموارد البشرية

مع تغير طبيعة الأعمال، وتركيب القوى العاملة، والنظرة إلى العنصر الإنساني في العمل، أصبح من المحتتم على مدير الموارد البشرية أن يواجه مسؤوليات، وأعباء، وتحديات متزايدة. وزادت بالتالي أهميته في التنظيمات الإدارية في مختلف دول العالم، وغداً، تبعاً لذلك، جزءاً أساسياً من فريق الإدارة العليا.

وتختلف المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لمدير الموارد البشرية باختلاف المنظمات واختلاف حجمها، وطبيعتها، وهيكلها التنظيمي، وأسلوب عملها، وكذلك باختلاف وظائف إدارة الموارد البشرية فيها، واختلاف واجباتها ومسؤولياتها، والأهمية التي توليها الإدارة العامة لنشاط الموارد البشرية. ولكن، بصفة عامة، لم تعد المهارات المطلوبة من مدير الموارد البشرية تقتصر على الوظائف المتصلة بتخطيط القوى العاملة، وتطوير سياسات وبرامج الأفراد، والتوظيف، والتدريب والتنمية، والتعويضات، والمزايا الإضافية، بل أصبح من الضروري أن تتوفر لديه العديد من المهارات المتخصصة المتنوعة.

وأصبح من اللازم أن يتمتع مدير الموارد البشرية بمهارات الإدارة اللازمة للتخطيط

والتنظيم والتوجيه والرقابة، مثله مثل مديري الإدارات الأخرى. علاوة على ذلك، ينبغي له تطوير مهارات الاتصالات انكثابية والشفوية، ومهارات العلاقات الشخصية، وكذلك المهارات المتعلقة بتشخيص وتحليل وحل المشكلات، التي تعد ضرورية، ليس لنجاحه كمدير فحسب، بل وكذلك لمساعدة الرؤساء التنفيذيين في الإدارات الأخرى. كذلك يجب أن يكون مؤهلاً لتقديم المساعدة في تطوير السياسات والإستراتيجيات التنظيمية بشكل عام. وفي عصر الحاسب الآلي، فإن مدير الموارد البشرية يتطلب مهارات في استخدام نظم المعلومات القائمة على الحاسب الآلي، لتخطيط الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج المختلفة للموارد البشرية. وتعد التقارير التي يتم توليدها من خلال نظم المعلومات هذه ضرورية لتقييم فاعلية برامج الموارد البشرية، ولتحديد مدى الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات. كذلك من المحبذ أن تتوفر لديه المعرفة والكفاءة في تصميم وإجراء بحوث الموارد البشرية حتى يمكنه إطلاع المديرين على المشكلات القائمة والمحتملة، التي ينبغي أن تسترعى انتباههم.^(٤٣)

ويمكن تلخيص المهام التي يتولاها مدير إدارة شؤون الموظفين في القطاع العام في المملكة في العادة، بما يلي:

١. التأكد من أن جميع إجراءات شؤون الموظفين تنفذ وفقاً للأنظمة واللوائح والتعليمات.
٢. تقديم المساعدات الاستشارية الفنية اللازمة لكافة الإدارات والأقسام بالجهة في المسائل المتصلة بشؤون الموظفين، والتعرف على مشكلات الموظفين وتقديم المشورة لهم.
٣. تحديد الوظائف الشاغرة ونوعيتها وشروطها، بالتعاون مع الوحدات الإدارية المختلفة. والاحتفاظ بالسجلات اللازمة لحصر الوظائف وأسمائها، ومعرفة الشاغر والمشغول منها بصفة مستمرة، والإعلان عن الوظائف المراد شغلها (بالنسبة للوظائف التي تملك الجهة صلاحية إجراءات التوظيف عليها).
٤. الاتصال بوزارة الخدمة المدنية بخصوص الوظائف الشاغرة لإجراء اللازم نحو إشغالها.

- ٥ . استكمال إجراءات التعيين والمباشرة لجميع العاملين بالجهة .
- ٦ . التوثيق من مباشرة الموظفين المعيّنين حديثاً والمتقولين والمقرّنين، ورفع التقارير إلى المسؤولين عن المستجدين في أثناء فترة التجربة .
- ٧ . التنسيق والتعاون مع وزارة الخدمة المدنية في مجال تصنيف الوظائف وتحويرها وغيرها من الأمور المتعلقة بالوظائف وشؤون الموظفين .
- ٨ . إعداد مشروع ميزانية إدارة شؤون الموظفين ورفعها للمدير العام للشؤون الإدارية والمالية، والمشاركة في إعداد مشروع الميزانية للباب الأول للجهة (الخاص برواتب الموظفين وبدلاتهم ومكافأاتهم) بالتعاون والتنسيق مع الإدارة المالية والإدارات الأخرى ذات العلاقة . وإعداد مسيرات الرواتب الشهرية والمكافآت والبدلات والانتدابات .
- ٩ . إدارة وتسجيل كافة وقوعات العاملين بالجهة من ترقّيات، ومكافآت، وتعويضات، وتنقّلات، وتدريب، وإجازات، وانتدابات، وإعارات، وجزاءات، وإنهاء للخدمة، ومتابعة إعداد تقويم الأداء الوظيفي، وغيرها من الأمور المتصلة بالموظفين .
- ١٠ . تنظيم وحفظ السجلات والملفات المتعلقة بالموظفين والتحقق من استيفائها لجميع البيانات اللازمة .
- ١١ . إعداد بيانات بأوضاع الموظفين في الجهة، وتحليلها واستخلاص مؤشرات مفيدة في مجالات تخطيط القوى العاملة وتنميتها .
- ١٢ . الإشراف والتنسيق والمتابعة والتوجيه لنوحدات الإدارية التابعة لإدارة شؤون الموظفين، والعمل على تطوير الأداء وتنظيم العمل الإداري فيها .
- ١٣ . تقديم التسهيلات اللازمة للمتقاعدين فيما يتصل بطلبات الإقامة وطلبات تأشيرات السفر لهم ولأسرهم .
- ١٤ . إعداد الدراسات حول القضايا المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين .
- ١٥ . إعداد تقارير دورية لمدير عام الشؤون الإدارية والمالية، توضح سير العمل في الإدارة والمشكلات التي تواجه عملها، والحلول المقترحة لعلاجها .

التقسيم الداخلي للوحدات الإدارية للموارد البشرية

في العادة يتم تقسيم إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية إلى عدد من الأقسام الفرعية، تتضمن، على سبيل المثال: أقسام التوظيف، والمتعاقدين، وعلاقات الموظفين، والتدريب، والتصنيف، وتخطيط القوى العاملة، والملفات، والرواتب والمصروفات، والأبحاث والدراسات. إضافة إلى تلك الأقسام يوجد في إدارة الموارد البشرية سكرتارية لجنة الترقيات وسكرتارية إدارة الموارد البشرية.

ويتولى قسم التوظيف جمع المعلومات المتعلقة بالوظائف الشاغرة التي تحتاج إليها الجهة وتنظيمها، وذلك بالتنسيق مع الوحدات الإدارية في المنظمة. وإعداد قوائم بالوظائف التي يجب إشغالها عن طريق وزارة الخدمة المدنية، وإرسالها إليها لاتخاذ الإجراءات اللازمة لإشغالها. ويتولى القسم استلام خطابات الترشيح التي ترد من وزارة الخدمة المدنية على الوظائف التي سبق طُلب إشغالها، ومن ثم إعداد قرارات التعيين لاعتمادها من صاحب الصلاحية، واستكمال إجراءات التعيين والمباشرة للموظف الجديد.

ويكون قسم التوظيف مسؤولاً عن استقطاب العاملين واستكمال إجراءات التوظيف بالنسبة للوظائف التي تفوض إلى الجهة الحكومية صلاحية شغلها. وفي هذه الحالة يتولى قسم التوظيف استقبال طلبات التوظيف ودراستها، والتحقق من استيفاء المتقدمين لشروط شغل الوظائف المتقدمين عليها، وإجراء مقابلات أولية مع المتقدمين لبعض الوظائف. ويقوم بوضع قائمة بأسماء الأشخاص المرشحين للتوظيف، وتزويد مديري الوظائف الشاغرة بهذه القوائم، لاختيار المناسبين منهم باستخدام وسائل الاختيار المناسبة. وحينما يكون هناك امتحانات توظيفية لشغل الوظائف الشاغرة، يسهم قسم التوظيف في العادة في إعدادها وتحديد مواعيدها وإدارتها. وبعد ذلك يتولى استكمال الإجراءات المطلوبة لتوظيف الأفراد، ويتولى إعداد قرارات التعيين لتوقيعها من قبل صاحب الصلاحية، ويحصل على إشعارات المباشرة للموظفين الجدد من الوحدات الإدارية المعنية، ويرسل صوراً منها ومن قرارات التعيين إلى وزارة الخدمة المدنية. إضافة إلى ما تقدم، يختص قسم التوظيف بإجراءات

التعاقد الداخلي والخارجي بالجهاز ، وإعداد عقود العمل ، أو تحديد ما وفقاً للإجراءات النظامية . كما يتولى تصفية حقوق من تنهى خدماتهم ، وإعداد بيانات الخدمة اللازمة لهم ، وإصدار شهادات الخدمة لهم .

وفي الأجهزة الإدارية التي توظف عدداً كبيراً من المتعاقدين ، يوجد في العادة قسم للمتعاقدين يضطلع بجميع الأعمال المتعلقة بالمتعاقدين ، بما في ذلك استقبال جميع المعاملات والطلبات الخاصة بهم ، وجميع الأعمال المرتبطة بهم ، مثل : الإجازات ، وإجراءات السفر ، والتعويضات المالية . ويتولى الرد على جميع الاستفسارات ذات الصلة بالمتعاقدين ، التي ترد من الجهات المختلفة .

ويختص قسم علاقات الموظفين بإعداد الإجراءات اللازمة لنقل الموظفين ، أو إعارتهم ، أو تكليفهم بأعمال وظيفية أخرى ، أو انتدابهم ، أو إنهاء خدماتهم أو تمديدتها . ويتولى ، بصورة عامة ، متابعة الملاحظات التي ترد من وزارة الخدمة المدنية ، والرد على استفساراتها في هذا الشأن . ويتولى القسم كذلك متابعة تقارير تقويم الأداء الوظيفي للموظفين ، واستخلاص المؤشرات المختلفة منها وتقديمها للجهات المختصة . كما يختص القسم بإعداد البيانات المتصلة بإجازات الموظفين ، وبيان المدة المستحقة منها للموظف ، والرصيد المتبقي له منها ، وإعداد قرارات تأجيلها أو تجزئتها . ويتولى إعداد القرارات اللازمة بمباشرة الموظف للعمل بعد الإجازة .

كما يختص القسم بالنظر في الشكاوي التي ترد عن الموظفين ، وإعداد الإجراءات اللازمة بخصوص الإجراءات التأديبية ، وكف اليد ، وإنهاء الخدمة للموظفين . ويتولى إعداد كافة المراسلات والقرارات التنفيذية الخاصة بالجزاءات والعقوبات التي تتخذ بحق الموظف . إضافة إلى ذلك ، يختص القسم بمعالجة إجراءات تظلمات واستئنافات الموظفين ، ويتولى إحاطة المديرين المعنيين بالإجراءات الضرورية في حالة وجود تظلم من قبل أحد الموظفين ، وعمل الترتيبات اللازمة لتنفيذ عمليات التنظيم . كما يتولى القسم التنسيق والمتابعة مع هيئة التحقيق والتأديب بالنسبة لمشكلات الموظفين في هذا الخصوص .

كما تقع على عاتق القسم مهمة إصدار خطابات الشكر والتقدير ، أو الجزاءات الموقعة على الموظف ، وأسبابها والجهات التي أصدرتها . وإلى جانب ما سبق ، يتولى القسم تقديم بعض الخدمات للموظفين ، مثل مراجعة معاملاتهم في الدوائر الحكومية والقطاع الخاص . كما يضطلع القسم في العادة بمسؤولية تهيئة الجو الملائم لتنمية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ، والعمل على توطيد الروابط بينهم .

أما قسم التدريب فيكون مسؤولاً عن توجيه الموظفين الجدد لأعمالهم الجديدة وتوضيح حقوقهم واجباتهم . ويقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية في الجهاز ، وإعداد خطط لتنمية الموظفين بالتعاون مع الوحدات الإدارية الأخرى . وقد يكون هذا القسم أحياناً مسؤولاً عن تصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية .

في حين يكون قسم التصنيف مسؤولاً عن إعداد التشكيلات الوظيفية للجهاز الإداري . كما يتعاون مع الإدارة العامة للتصنيف ، في وزارة الخدمة المدنية لتحليل الوظائف ، وتحديد أوصافها ومواصفاتها ، الأمر الذي من شأنه أن يعين على وضع الوظائف في الفئات المناسبة لها ، في خطة تصنيف الوظائف ، ويسهل تقويم تلك الوظائف وبيان أهميتها النسبية بالنسبة لبعضها بعضاً ، ومن ثم تحديد الأجور والمزايا المالية المناسبة لها بأسلوب موضوعي . كما يكون القسم مسؤولاً عن دراسة طلبات تحويل الوظائف الواردة بالتشكيلات الإدارية في الجهاز الإداري ، بما يتفق مع خطة تصنيف الوظائف واحتياجات الهيكل التنظيمي ، وطبقاً للضوابط والقواعد النظامية ، ويتولى رفع تلك الوظائف إلى وزارة الخدمة المدنية . إضافة إلى ذلك يقوم بدراسة القضايا المتصلة باستحداث الوظائف ، أو رفعها ، أو تخفيضها ، أو إلغائها ، أو نقلها ، والتنسيق مع وزارة المالية ووزارة الخدمة المدنية في هذا الشأن .

ويكون قسم تخطيط القوى العاملة مسؤولاً عن توفير البيانات المتعلقة بالقوى العاملة ، وتحديد الطلب منها من حيث الكم والنوع ، والبحث أفضل السبل للوفاء بتلك الاحتياجات ، وذلك بدراسة أسواق العرض للعمالة المختلفة ، ووضع الإستراتيجيات لاستقطاب الأكفاء لشغل الوظائف العامة .

ويتولى قسم الرواتب إعداد انبيئات المالية الخاصة بالباب الأول من مشروع الميزانية والتنسيق مع الإدارة المالية في هذا الشأن. ويتولى إعداد سجلات استحقاقات الموظفين المالية، وحفظها وتنظيمها، حتى يمكن الرجوع إليها بسهولة ويسر عند الحاجة. وبصفة عامة، يكون مسؤولاً عن تنفيذ العمليات المتعلقة بصرف الحقوق المالية للموظفين، مثل: إعداد مسيرات رواتب الموظفين وإرسالها لفروع الجهاز في كل شهر، وإعداد أوامر الإركاب للمعتدين، وإعداد المسيرات الخاصة بالبدلات المختلفة، وإعداد العلاوات السنوية، وتنفيذ أوامر الخصم من الراتب، واستقطاع بدل النقل خلال الإجازات المرضية. ويتولى القسم الإجابة على أية استفسارات تتصل باستحقاقات الموظفين المالية، وتقديم المشورة بشأنها، والاتصال بالجهات المختصة لحل أي المشكلات في هذا الصدد.

أما قسم الملفات فيكون مسؤولاً عن حفظ الملفات الشخصية للموظفين، وتحديثها، وترتيبها، وتبويبها، وترقيمها وفقاً للأصول المتبعة في حفظ الملفات. ويقوم باستلام جميع الأوراق التي تخص الموظفين، مثل: بطاقات الموظفين، وعقودهم، والجزاءات التي توقع عليهم، وما إلى ذلك، وترتيبها وحفظها في ملفاتهم للرجوع إليها بسهولة عند الحاجة. كما يقوم بحفظ الملفات المتعلقة بالمراسلات بين إدارة الموارد البشرية، والجهات الأخرى. ويتولى تنظيم حركة تداول الملفات ومتابعة الصادر منها، والتأكد من إعادتها للقسم. كما يقوم بفرز الملفات المعلقة التي انتهت علاقة أصحابها بالجهة، وحفظها في مكان مستقل عن الملفات العامة أو النشطة.

ويقوم قسم الدراسات بإجراء الدراسات المتعلقة بتشخيص المشكلات التي تواجه الموظفين، واقتراح الحلول المناسبة لها، والدراسات المتعلقة بتطوير قواعد وإجراءات الموارد البشرية وتنظيمها وتبسيطها، والدراسات التي تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية، والاستغلال الأمثل للطاقات البشرية بالجهة، مثل: دراسات العمل، وتحليل الغياب، والحسومات، وأخوافز، والتدريب والتنمية البشرية. بالإضافة إلى ذلك يتولى القسم دراسة إمكانية الاستفادة من الأساليب التقنية الحديثة المناسبة في مجال الموارد

البشرية، كذلك يتولى تطوير إجراءات ونماذج العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، ومتابعة تنفيذ البرامج المعتمدة للتطوير والتنظيم في هذا المجال، وتقديم نتائجها.

وتتولى سكرتارية لجنة الترقيات حصر الوظائف شاغرة بالتعاون مع الأقسام الأخرى، وتتولى إعداد كافة الإجراءات التحضيرية المتصلة بترقية الموظفين في الجهة، وجمع البيانات الخاصة بالموظفين المستوفين لشروط الترقية، وتعد كذلك نماذج وبيانات الترقيات، وجداول المناظرة بين المرشحين، وجداول اجتماعات لجنة الترقيات، وعرض البيانات عليها، وتحرير محاضرها، ومتابعة تنفيذ توصياتها. وتتولى تقديم البيانات اللازمة لطلبات الترقية بعد استكمالها، وكذلك توصيات لجنة الترقية لوزارة الخدمة المدنية. وتقوم بإعداد قرارات الترقية وتزويد الجهات المعنية بصورة منها، وتنظيم ملفات بيانات الترقية للرجوع إليها عند الحاجة. كما تختص بالرد على استفسارات الموظفين والوحدات الإدارية في الجهة في مجال الترقية.

وأخيراً، تقوم سكرتارية إدارة الموارد البشرية باستلام كافة أنواع المعاملات الواردة لإدارة الموارد البشرية وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها، وعرضها على مدير إدارة الموارد البشرية، وتنفيذ توجيهاته بشأنها. كما تتولى نسخ وتصوير التعاميم الصادرة عن إدارة الموارد البشرية وتوزيعها.

وإضافة إلى ما سلف، فإن كل قسم عادة يختص بتقديم المشورة الفنية والرد على الاستفسارات المتصلة بمجال عمله. ويتولى إعداد تقارير دورية عن نشاطات القسم وإنجازاته ومقترحات تطوير العمل به، ويرفعها إلى مدير إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية ومنهج النظم

كانت النظرة التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تشمل أداء مهام أساسية معينة متعلقة بالموارد البشرية، مثل الاختيار، والتدريب، وإدارة الرواتب. وكانت تلك الوظائف تؤدي دون أي اعتبار لمدى ترابطها، وتداخلها، وتفاعلها مع النشاطات الأخرى للموارد البشرية أو البيئة المحيطة بها.^(٤٤) غير أن هذا الاتجاه أخذ في التغير مؤخراً من خلال محاولة ربط تلك الأنشطة بالبيئة التي تمارس فيها، وإحدى سبل ذلك الربط كانت دراسة إدارة الموارد البشرية من خلال مفهوم النظم الذي يؤكد على الاعتماد المتبادل والتفاعل الحيوي بين أنشطة الموارد البشرية بعضها مع بعض، ومع الأهداف الكلية للمنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

وإدارة الموارد البشرية هي نظام للعديد من النشاطات المعتمدة بعضها على بعض، فهي لا تحدث بمعزل عن بعضها، بل هي متصلة ومتراصة، وكل نشاط فيها يؤثر في النشاطات الأخرى ويتأثر بها. وتحتم هذه الصورة من الترابط بين تلك الأنشطة النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نظام متكامل. فأنشطة الموارد البشرية، تؤلف نظاماً متصلاً له حدود، وكل نشاط (أو نظام فرعي) منها يتصل اتصالاً مباشراً بالنشاطات الأخرى التي تقوم بها. فعلى سبيل المثال، نجد أن عملية اختيار الموارد البشرية، تؤثر في عملية تقويم الأداء الوظيفي، وهذه بدورها تؤثر في عمليات التدريب والمكافآت، التي يكون لها تأثير على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، وهلم جرا.

وهكذا، فإن التعامل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال منهج النظم يتيح الفرصة للنظر إلى إدارة الموارد البشرية نظرة شاملة متكاملة، تبين الترابط بين أجزائها المختلفة، وكذلك الترابط بينها وبين الأجزاء الأخرى في المنظمة. وإذا ما تبني المرء منهج النظم في نظره لإدارة الموارد البشرية، فمن غير المحتمل تجاهل العلاقات والتفاعلات بين النشاطات المختلفة لإدارة الموارد البشرية.^(٤٥) ووفقاً لمنهج النظم، تؤدي إدارة الموارد البشرية نشاطاتها في إطار بيئة معينة تتأثر بها وتفرض عليها قيوداً معينة، وتزودها بالمدخلات اللازمة لأداء

عملها، ويتم تحويل المدخلات إلى مخرجات عبر عدد من الأنشطة والعمليات، ويحصل النظام على تغذية عكسية عن نتائج عملياته من البيئة المحيطة به، تؤثر مرة أخرى على مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

ومن أمثلة المدخلات في إدارة الموارد البشرية: الموظفون، والمعدات والأدوات، والأموال، والمعلومات والتسهيلات المختلفة. أما الأنشطة فتشمل عمليات، مثل: تخطيط القوى العاملة، والاستقطاب والاختيار، والتدريب، وإدارة الرواتب، وتقييم الأداء الوظيفي. وتأخذ مخرجات إدارة الموارد البشرية عدداً من الأشكال منها التقييم الفاعل، والتقارير المختلفة، والبرامج المختلفة، والموظفون المدربون، والمعنويات المرتفعة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، والأداء الجيد. وأخيراً، هناك التغذية العكسية التي تمثل في هذه الحالة المعلومات المختلفة التي تساعد على تقويم العمليات والأنشطة المختلفة، بما في ذلك المعلومات المستمدة من البيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية، والمتعلقة بسوق العمل، والتغيرات في التركيبة السكانية، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات الاجتماعية، والقانونية، والاقتصادية، وغيرها. وتعني التغذية العكسية السلبية أن ثمة حاجة إلى مدخلات أخرى (كالموظفين أو المعلومات أو الموارد المالية)، أو أن هناك خللاً في عمليات التحويل (مثل تخطيط الموارد البشرية أو تقييم الأداء الوظيفي). ومن ثم فإن التغذية العكسية السلبية تعين على تصحيح الانحرافات، كما أن التغذية العكسية الإيجابية تساعد على تعزيز العمليات القائمة وتطويرها نحو الأفضل.

إدارة الموارد البشرية العامة والخاصة

هناك الكثير من نقاط الالتقاء والتشابه بين إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص. فعلى سبيل المثال، فإن مراحل العملية الإدارية هي نفسها في القطاعين، كما أن الأساليب الفنية المستخدمة في اختيار الأفراد وتقييم أدائهم وتدريبهم قد تكون هي نفسها في كلا القطاعين. إلا أن ثمة اختلافات رئيسة بين الإدارتين في كل من القطاع العام والخاص.

وإحدى الفروق الأساسية بين الإدارتين يكمن في الاختلاف في الغايات التي يسعى

الموظفون العموميون إلى تحقيقها عن تلك التي يسعى إليها موظفي القطاع الخاص . فالقطاع الخاص يهتم أساساً بتحقيق الأرباح ، فيما يهتم القطاع العام بتقديم الخدمات العامة ، ولا يهدف إلى تحقيق الربح من وراء ذلك . ويتبع ذلك أن أداء الموظفين في القطاع العام يكون مدفوعاً بروح الخدمة العامة وليس بهدف تحقيق الربح . بينما يحرص القطاع الخاص على تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن من أجل توسيع هامش الربح . ويتبع ذلك أن هناك حافزاً للاكتفاء بتوظيف الأفراد الذين يحتاجهم المنظمات الخاصة ، وعدم تجاوز ذلك ، وتفاذي التخصيم في أعداد الموظفين ، أو توظيف أولئك الذين لا يكونون متجين . وليس ثمة شك في أن الحكومة تهتم بتقديم خدمات متميزة بأقل ما يمكن من الموارد ، ولكنها تفتقر إلى حافز الربح الذي يشجع على الاحتفاظ بأقل عدد ممكن من الموظفين .

ونعل من أهم هذه الفروق في هذا المجال اختلاف الظروف البيئية للعاملين في القطاعين . فالموظفون العموميون ، مكبلون بالعديد من القيود ، والضوابط القانونية . لذلك فإنه غالباً ما يكون من الصعوبة بمكان ، بالنسبة لموظفي الخدمة المدنية تغيير الإجراءات ، أو توسيع نطاق الأنشطة . في حين يتمتع المديرون في القطاع الخاص بمرونة أكبر من نظرائهم في القطاع العام في هذا المجال . وهذا من شأنه أن يترك أثره في الموظفين العموميين أنفسهم ، فعادة هناك اهتمام خاص بالألا يكون ثمة تعارض بين مصالح الوظيفة ومصالح الموظف الشخصية . ولمنع وقوع أي تعارض في المصالح بين الوظيفة الحكومية وشاغليها ، تمنع القوانين والأنظمة قيام الموظفين العموميين بأي أعمال تتعارض مع مصلحة العمل ، سواء أكانت هذه المصلحة اقتصادية أم غير ذلك . ومن هنا تمنع الأنظمة الحكومية في العادة الموظفين من مزاوله الأعمال التجارية ، وتحرص إدارات الموارد البشرية والرؤساء المباشرين التأكد من أنه لا يوجد تعارض في المصالح في الأنشطة التي يؤديها الموظفون العموميون .

وتختلف إدارات الموارد البشرية في القطاع العام عنها في القطاع الخاص ، في أن الأولى تؤدي وظائفها في بيئة سياسية إلى حد بعيد . ونتيجة لذلك فإن الكثير من القرارات في القطاع العام تتخذ لاعتبارات سياسية وليست لدوافع تحقيق الكفاءة الإدارية فحسب . فيما

يتم اتخاذ القرارات في القطاع الخاص لتحقيق الكفاءة في المقام الأول، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر من الأرباح المادية.

وتحرّم الكثير من قوانين الدول على الموظفين الانغماس في الأنشطة السياسية. وتهدف مثل هذه الأنظمة إلى جعل تقديم الخدمات محايدة، لا تتسم بالحيزية، ولحماية الموظفين والمواطنين على السواء من الأنظمة الحزبية في الخدمة العامة. بينما لا توجد مثل هذه القيود على العاملين في القطاع الخاص.

علاوة على ذلك فهناك اختلاف في حجم ونطاق الأنشطة التي تضطلع بها المنظمات في القطاعين، الأمر الذي من شأنه التأثير البالغ على سياسات الأفراد، وحجمهم، ونوعياتهم، وكيفية الحصول عليهم، وطبيعة مشكلاتهم، وعلى طبيعة الأنظمة التي تحكمهم في القطاعين.

التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

مع انتهاء القرن العشرين وحلول القرن الواحد والعشرين، يلاحظ أن وظائف الموارد البشرية شهدت الكثير من التطورات، نتيجة التقدم العظيم والتطور الكبير في شتى جوانب العلم والتكنولوجيا، الأمر الذي ترتب عليه تغير طبيعة الأعمال الحكومية، وتركيب القوى العاملة واحتياجاتها، وتنامي الحاجة إلى قوى عاملة ذات مستوى عالٍ من المهارات. ونشأ عن هذا تغيير في النظرة التقليدية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وجعل عملها أكثر تعقيداً، وزاد من أهميتها لأداء المنظمات بفاعلية وكفاءة، وجعل دورها جوهرياً لمواجهة التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات، أكثر من أي وقت مضى.^(٤٦)

وأصبح هناك إدراك واضح أن إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحاضر أخذت تشمل أبعاداً أخرى تتجاوز الأعمال التقليدية التي كانت تضطلع بها، فلم تعد مهامها تقتصر على النشاطات التقليدية المتعلقة بالتوظيف، والترقية، والتأديب، ومنح المكافآت، وإنهاء

الخدمة، وغيرها من النشاطات التقليدية، بل غدت تقوم بالكثير من الأعباء التي فرضتها البيئات المعقدة للمنظمات الإدارية، فأصبح عليها القيام بدور إيجابي من خلال الإعداد للتغيير للمساعدة في التكيف مع كل المستجدات. كما ازداد البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأمس جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، الأمر الذي أصبح يستدعي معه فهماً لكيفية ارتباط وظائف الموارد البشرية بالبيئة التي تعمل بها، والاعتراف بأهميتها، والالتزام من قبل المديرين والموظفين وصانعي السياسات للعمل معاً، من أجل التغيير. (٤٧)

وفي دراسة للتغيرات المحتملة في مجال إدارة الموارد البشرية يشير تيسلي ووليامز (Williams Teasley and) إلى أن الاتجاه العام للنشاط المتغير لإدارة الموارد البشرية، يتضمن الانتقال من دور التركيز على الورق (الإجراءات) إلى مرحلة دور التركيز على تقديم الخدمات، ثم إلى دور التركيز على الموارد البشرية. أو بمعنى آخر التغيير من دور الرقيب إلى دور المستشار، ثم إلى دور الشريك في إدارة الموارد البشرية. (٤٨)

ومن المفاهيم التي زاد الاهتمام بها الآونة الأخيرة في مجال إدارة الموارد البشرية عملية تطوير وتنمية الموظفين. حيث ازداد الاهتمام والجهد، ليس في مجال البرامج التدريبية ورفع مستوى المهارات من أجل مقابلة الاحتياجات المتغيرة فحسب، ولكن أيضاً في مجال الرضا الوظيفي وتطبيق البحوث النفسية والتوسع في استخدام مناهج البحث العلمي في دراسة العضلات ذات العلاقة باستخدامات الموارد البشرية في المنظمات الإدارية. وزاد عدد البرامج التي تبناها إدارات الموارد البشرية لمساعدة الموظفين وتقديم المشورة إليهم في مختلف المجالات، بما في ذلك تقديم الاستشارات في مجال العلوم السلوكية لمديري الإدارات الذين يفكرون في إجراء بعض التغييرات التي من شأنها التأثير في انتفاعات الإنسانية في عملهم. علاوة على ذلك ظهرت العديد من القضايا التي جعلت عمل إدارة الموظفين أكثر تعقيداً، فأصبحت قضايا الإنتاجية والدوافع تأخذ أبعاداً ومعانٍ جديدة، وزاد التركيز على قضايا العدالة الاجتماعية في مكان العمل.

وكان للتوسع في استخدام التقنية الحديثة، وخصوصاً الحاسبات الآلية في أداء الأعمال وإدارتها أكبر الأثر في حقل إدارة الموارد البشرية. وفي الواقع فإنه من الملاحظ أن إدارات الموارد البشرية العامة والخاصة في دولة، مثل الولايات المتحدة تعد أكبر مستهلك لبرامج الحاسب الآلي.^(٤٩) وساعد التوسع في استخدام الحاسب الآلي في مجال إدارة الموارد البشرية على القضاء على كثير من المهام المستهلكة للوقت، مثل الحفظ التقليدي للسجلات، وكتابة التقارير.^(٥٠) وبجانب استخدامات الحاسب الآلي، في مجالات تقليدية، مثل: حسابات الرواتب وسجلات الموظفين التقليدية، فقد أصبحت تستخدم في حفظ بيانات الموظفين التي تمكن من الاستفادة منها بأشكال مختلفة بكل سهولة ويسر.

وقد أدت نظم معلومات الموارد البشرية القائمة على الحاسب الآلي إلى تغير في دور إدارة الموارد البشرية والتأكيد على دورها الإستراتيجي.^(٥١) فالتطورات في تقنية المعلومات ولدت وسائل جديدة لإدخال المعلومات آلياً وتنظيمها ومعالجتها واسترجاعها.^(٥٢) وكانت إدارة الموارد البشرية التقليدية تفتقر إلى الاهتمام بالأعمال التحليلية أو الوظائف التطويرية، ولكن نتيجة لتطور استخدام الحاسبات الآلية أصبح من السهل القيام بعمليات التحليل والاستقراء والنتيجه للعديد من جوانب إدارة الموارد البشرية، مثل: استخدام الإجازات المرضية، وتوزيع تقديرات الموظفين في تقارير الأداء. كما سهل الحاسب الآلي من عمل إدارات الموارد البشرية لتطوير أساليب العمل، وأصبح بإمكانها، على سبيل المثال، استحداث أساليب جديدة في تقييم الأداء الوظيفي، أو إجراء تجارب على أساليب الاختيار الحديثة، مثل أسلوب مراكز التقييم، أو العمل مع محلي النظم، لاستخدام الحاسبات الآلية في مجالات مثل جدولة الرواتب، أو القيام بإجراء دراسات عديدة للمنظمة، مثل: دراسة تكاليف دوران العمالة، ومتابعة مدى تكرار عمليات التظلم في إدارات بعضها، وحساب تكاليف أي زيادة مقترحة في الرواتب والأجور.^(٥٣)

علاوة على ما سبق، أدى تطور تقنية المعلومات إلى استحداث العديد من التغيرات الجوهرية في طبيعة إدارة الموارد البشرية وعملياتها، ومن بين تلك التغيرات: زيادة الطلب

على المهن الفنية ، واستلزام مؤهلات غير تقليدية لنوظائف القيادية في إدارة المعلومات ، وظهور أنواع الأعمال المهجنة (hybrid) ، وزيادة ثقل القوى العاملة داخل نطاق القطاع العام،^(٥٤) وميكنة تقويم الأداء الوظيفي.^(٥٥) كذلك زاد الاعتماد على شبكة الإنترنت كوسيلة لاستقطاب العاملين، والاتصال معهم، والاستفادة منها في مجالات متعددة، مثل الحصول على المعلومات والتعلم عن بعد.

وظهرت في بعض الدول المتقدمة ظاهرة أداء الموظفين لمهام أعمالهم في منازلهم . فباستخدام تقنيات الاتصالات ، مثل الحاسب الآلي الشخصي بأنواعه المختلفة ، والفاكس ، والهاتف الجوال ، وشبكة الإنترنت ، أصبح بإمكان الموظف إنجاز عمله بعيداً عن مقر عمل ، سواء من خلال التنقل الكلي أو الجزئي . وسوف يترتب على زيادة التوسع في استخدام هذا الأسلوب لأداء الأعمال العديد من الآثار ، إذ سيكون له تأثير كبير على نوعية الحياة الوظيفية ، وسيتيح للعاملين قدراً أكبر من الاستقلالية والمرونة في أداء العمل والتحكم في أوقاتهم والبيئة التي يعملون فيها ، وسيربحهم من الضوضاء ، والتوتر ، والتلوث ، وغيرها من العوامل المرتبطة بالذهاب إلى العمل والعودة منه ، فضلاً عما يعنيه ذلك من توفير للمصاريف ، وسيتيح الفرصة لهم للموازنة بين مطالبهم الوظيفية والعائلية ، كما سيسهم في التوسع في استخدام القوى العاملة النسائية والمعاقين . علاوة على ما يحققه ذلك من مزايا للمنظمات ، فلقد أظهرت الدراسات أن العاملين في هذه الحالة يخصصون وقتاً أكثر للعمل ، ويكونون أكثر إنتاجية ، ويكون من السهل إدارتهم ، ويظهرون قدراً أكبر من الولاء ، وارتفاعاً في المعنويات ، ولا تكون هناك المهنيات الموجودة في مكان العمل التي تشغلهم عن أداء أعمالهم ، بالإضافة إلى ما يتحقق من توفير في النفقات.^(٥٦) ولكن هذه الظاهرة ، من ناحية أخرى ، خلقت تحديات جديدة لإدارات الموارد البشرية ، من أهمها كيفية إدارة وقياس الأداء مثل هؤلاء العاملين ، بالإضافة إلى الآثار السلبية على العاملين ، مثل : الوحدة ، والشعور بالعزلة الاجتماعية والافتقار إلى إشباع الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية التي يوفرها العمل في الأماكن التقليدية .

ويتوقع أن يلعب مديرو إدارات الموارد البشرية دوراً أكثر أهمية في إدارة المنظمات في المستقبل. والحقيقة، فإن مقابلة تحديات المستقبل تتطلب من وحدات إدارة الموارد البشرية دوراً أكثر تطوراً من الدور التقليدي التي اعتادت القيام به. فمن الضروري أن تصبح هذه الوحدات أكثر انغماساً في نشاطات التخطيط الإستراتيجي وصنع السياسات العامة للمنظمة. ويتوجب على مديري إدارات الموارد البشرية، إلى جانب الاضطلاع بالمسؤوليات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، الإلمام بأحدث الأساليب لتحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي، وأن يكونوا على علم ودراية بالأصول العلمية لعملية مسح الاتجاهات والآراء، ومشكلات الاتصالات، والجدولة المرنة للأعمال، والقضايا المتصلة بتغير ظروف العمل، وجعل مكان العمل أكثر إنسانية.^(٥٧) كما يحتم الدور الجديد لمسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يكونوا قادة وليس مجرد مديرين. ويقوم المديرون والقادة بأدوار متعددة في المنظمة، فالمديرون يسعون إلى الحفاظ على استمرارية المنظمات ورقابتها، بينما يحاول القادة تغييرها.^(٥٨) ويتطلب الدور القيادي لمسؤولي إدارة الموارد البشرية الفهم العميق لرسالة المنظمة وتطوير الأهداف اللازمة لدعم هذه الرسالة، واستخدام المهارات الشخصية لبناء قوى عاملة مستقرة، وماهرة، ومنتجة وراضية. ويكمن التحدي في معرفة أي المجالات في المنظمة تتطلب قيادة في إدارة الأفراد وأيها يتطلب إدارة.^(٥٩)

وعلى وجه الخصوص يجب أن يدرك مديرو الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية أن القطاع العام سيلعب دوراً رئيساً في القرن الواحد والعشرين. وعليهم أن يدركوا أن البيروقراطيات، خاصة الكبيرة منها، والتي تتسم بالبطء والمعوقات وعدم الكفاءة والفاعلية، وعدم المساواة والاستجابة لحاجات المجتمع، لن تكون قادرة على التعامل مع التغيرات المتسارعة بإبداع وابتكار. لذا فإن هذه الحالة تستوجب التغيير، إذا كان يراد حل المشكلات والوفاء بالحاجات الاجتماعية بشكل فاعل.^(٦٠)



الهوامش

- (1) O. Glenn Stahl, **Public Personnel Administration**, 7th ed. (New York: Harper and Row, Publishers, 1989), 16.
- (2) Felix A. Nigro and Lloyd G. Nigro, **The New Public Personnel Administration** (Itasca, Ill.: F. E. Peacock Publishers, 1976), 28.
- (3) Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw, **Human Resource Management** (Boston, MA: Houghton Mifflin Co., 1990), 6.
- (4) George T. Milkovich and John W. Boudreau, **Personnel: Human Resource Management - A Diagnostic Approach** (Plano, TX: Business Publications, Inc., 1988), 7.
- (5) K.K. Ahuja, **Personnel Management**, 2nd ed. (New Delhi: Kalyani Publishers, 1983), 15.
- (6) Donald E. Klingner and John Nalbandian, **Public Personnel Management: Contexts and Strategies**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993).
- (7) K.K. Ahuja, 2.
- (8) Milkovich and Boudreau, 3.
- (9) William Werther, Jr. and Keith Davis, **Human Resource and Personnel Management** 3rd ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1989), xxiv.
- (10) مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد (جدة: مكتبة تار زهران، ١٤١٤ هـ / ١٩٩٣ م)، ٤٠.
- (11) Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, 2nd ed. (New York: The Macmillan Co., 1970), 26.
- (12) Beach, 24.
- (13) Frederick W. Taylor, **The Principles of Scientific Management** (New York: Harper and Row, 1919), 36-37.
- (14) Hugo Munsterberg, **Psychology and industrial Efficiency** (Boston: Houghton Mifflin, 1913).
- (15) Arthur W. Sherman, Jr. and George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1992), 21.
- (16) O. Jeff Harris and Art L. Bethke, "HR Professionals 'Tow Decades Later,'" **Personnel Administration** 34, no. 2 (February 1989): 66.

- (17) Pedro Mendes, "Personnel Management in Portugal: A Product of the Country's History," **Personnel Management** 24, no. 6 (June 1992): 40.
- (18) Donald E. Klingner and John Nalbandian, **Public Personnel Management: Contexts and Strategies**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985), xii.
- (19) Klingner and Nalbandian, 2nd ed., xiii.
- (20) Wallace S. Sayre, "The Triumph of Technique over Purpose," **Public Administration Review** 8 (Spring 1984): 134.
- (21) Sayre, 134.
- (22) N. Joseph Cayer, **Public Personnel Administration**, 2nd ed. (New York: St. Martin's Press Inc., 1986), 3.
- (23) Elizabeth Klein, "The U.S./Japanese HR Culture Clash," **Personnel Journal** 71, no. 11 (November 1992): 30.
- (٢٤) فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١)، ٣٥.
- (25) Klingner and Nalbandian, 2nd ed., 17.
- (26) David J. Houston and Sybil M. Delevan, "The State of Public Personnel Research," **Review of Public Administration** 11, no. 1-2 (Fall 1990-Spring 1991): 97-111.
- (27) Derek Torrington and Laura Hall, **Personnel Management: A New Approach**, 2nd ed. (New York: Prentice Hall, 1991), 15; D. E. Guest, "Personnel Management and HRM-Can You Tell the Difference?" **Personnel Management** 21, no.1 (January 1989): 23.
- (28) Torrington and Hall, 16.
- (29) L. G. Nigro, "Personnel For and Personnel By Administrators: Bridging the Gap," in **Administration: The State of the Discipline**, eds. N. B. Lynn and A. Wildavsky, eds. (Chatam, NJ: Chatam House Publishers, Inc., 1990), 134.
- (30) Torrington and Hall, 16.
- (31) L. G. Nigro, 134.
- (32) Houston and Delevan, 101.
- (33) Torrington and Hall, 16.
- (34) K. Legge, "Human Resource Management: A Critical Analysis," in **New Perspectives on Human Resource Management**. J. Storey, ed. (London: Routledge and Kegan Paul, 1989), 120.

(35) Werther and Davis, 18 .

(٣٦) زكي محمود هاشم، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الطبعة الثانية (القاهرة: دار الكتاب الجامعي، ١٩٧٥م)، ٢٢ .

(٣٧) محمد النشار، إدارة الأفراد (الإمارات العربية: دبي، دار القلم، ١٩٩٠)، ٢٠ .

(38) Joan E. Pynes, "The Changing Role of the Human Resource Manager," *PA Times* 21, no. 5 (May 1998): 1 .

(39) Milkovich and Boudreau, 17 .

(٤٠) يشير قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري بالمملكة، رقم ١٠٩ وتاريخ ١/٣/١٤٠٤ هـ، إلى اعتبار الشؤون الإدارية والمالية من الخدمات المساعدة، وحدد أعلى مستوى يمكن أن تصل إليه بإدارة عامة، كما بين مجالات النشاطات الرئيسة في هذا المجال. كما يشير قرار مجلس الوزراء رقم ٦٧ وتاريخ ٣/٥/١٤٠٩ هـ إلى عدم إحداث أية وظيفة تسمى أو مستوى وكيل وزارة للشؤون الإدارية والمالية في أي جهاز حكومي، كما يقضي القرار بأن يتم تخفيض أية وظيفة تسمى أو مستوى وكيل وزارة للشؤون الإدارية والمالية في أي جهاز حكومي سواء أكان وزارة أم غير ذلك فور شعور الوظيفة لأي سبب.

(٤١) لائحة الترفيات، الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٦٨٦/١ وتاريخ ١٥/٣/١٤٢١ هـ.

(٤٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٢٠) وتاريخ ٢٦/٨/١٤٠٠ هـ.

(43) Margaret A. Paraniham, "Increasing Professionalism Required of Human Resource Executives," *Journal of Compensation and Benefits* 5, no. 4 (January/February 1990): 223 .

(44) Chruden and Sherman, Jr., 4 .

(45) Werther and Davis, 20 .

(46) David K. Hamilton, "The Personnel Function in Small Public Organizations," *Public Personnel Management* 24, no. 3 (Fall 1995): 400 .

(47) Donald Klingner, "Reinventing Public Personnel Administration As Strategic Human Resource Management," *Public Personnel Management* 22, no. 4 (Winter 1993): 565 .

(48) C.E. Teasley, III and Lee Williams, "The Future is Nearly Now: Managing Personnel In the Twenty-First Century," *Review of Public Personnel Administration* 11, no. 1-2 (Fall 1990-Spring 1991): 135 .

(49) F.R. Edney, "The Greening Profession," *Personnel Administrator* (July 1980): 27 .

(50) Dana Cervenka, "Employee Management in the 90s," *Communications* 28, no. 7 (July 1991): 43 .

(51) Colin Richards-Carpenter, "How a CPIS Helps Re-engineering," *Personnel Management* 25, no. 11 (November 1993): 23 .

- (52) Aric Halachmi, "The Brave New World of Information Technology," **Public Personnel Management** 21, no. 4 (Winter 1992): 533.
- (53) Klingner and Nalbandian, 56.
- (54) Sharon S. Dawes, "Human Resource Implications of Information Technology in State Government," **Public Personnel Management** 23, no. 1 (Spring 1994): 31.
- (55) Stephenic Overman, "Nine HR Challenges For 1999," **HR Focus** 75, no. 12 (December 1998): 2.
- (56) Wendell H. Joice, "Home based employment-a consideration for public personnel management," **Public Personnel Management** 20, no. 1 (Spring 1991): 54.
- (57) Loyd L. Byars and Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 3rd ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc., 1991), 13.
- (58) Joseph E. Champoux, **Organizational Behavior: Essential Tenets for the Next Millennium** (Cincinnati, OH: South Western Publishing Co., 2000), 15.
- (59) Jennifer Laabs, "Strategic HR Won't Come Easily," **Workforce** 79, no. 1 (January 2000): 53.
- (60) Bryan T. Downes, "recent Literature on Leading and Managing Change in Public Service Organizations," **Social Science Journal** 35, no. 4 (1998): 657-572.



الفصل الثاني

الخدمة المدنية

يضطلع العاملون في الأجهزة الحكومية المدنية بدور حيوي في تنفيذ السياسات العامة للدولة، ويقع على عاتقهم مهمة القيام بنشاطات وتقديم خدمات تؤثر مباشرة في المواطنين في شتى مناحي الحياة، ويكون لها دور مهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي. لذا فإن مدى فاعلية تلك الأجهزة في الوفاء بالتزاماتها وتحقيق أهدافها يعتمد، إلى حد كبير، على توافر السياسات، والأنظمة، واللوائح التنفيذية، والقواعد الإجرائية، التي تتعامل مع الأنشطة المختلفة للأجهزة العامة المدنية والعاملين فيها بما يكفل توفير الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، وتنمية قدراتهم، وتهيئة المناخ المناسب الذي يسهم في رفع معنوياتهم، وقيامهم بالمهام الموكلة إليهم على أفضل وجه ممكن، وبما يساعد على التعامل مع ما قد يطرأ في هذا الصدد من مشكلات وعقبات، ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها.

أهمية الخدمة المدنية

إن أهمية العامل الإنساني في القطاع العام غنية عن البيان. فالأجهزة الحكومية ليست مجرد هياكل تنظيمية تترجم إلى خرائط تنظيمية، فما هي في الأساس إلا أفراد من البشر. وهؤلاء الأفراد هم الذين يقومون بتنفيذ السياسات العامة، وفي كثير من الأحيان يلعبون دوراً أساسياً في صياغتها. ويستدعي هذا الدور الذي يضطلع به العنصر الإنساني في الوظائف العامة وجود قواعد وإجراءات مدروسة لاستقطاب الموظفين العموميين، وتوظيفهم، وتدريبهم، وتقويم أدائهم، وتحفيزهم، ومكافأتهم، وترقيتهم؛ وذلك حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم بالشكل الذي يحقق المصلحة العامة على الوجه المناسب.

والسياسات التي تتبناها الحكومات للوفاء باحتياجات موظفيها، والأساليب التي تستخدمها لترشيح الأفراد للوظائف الحكومية، وتوظيفهم، وتطويرهم، لها أهمية كبرى في

التأثير في نوعية الخدمات التي تقدمها، وفي حسن استخدام الأموال العامة بشكل عام. ومن هذا المنطلق تحرص الدول المعاصرة على إنشاء نظام للخدمة المدنية يعالج كل أوضاع الموظفين في الأجهزة الحكومية المدنية فيها، للارتقاء بمستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لهم بما يكفل تقديم خدمة عامة على مستوى عال من الفاعلية، من أجل تحقيق الغايات الأساسية للأجهزة الحكومية على الوجه الأكمل.

وبالرغم مما شهده العالم مؤخراً من تقلص لحجم الموظفين العموميين بصفة عامة، إلا أن أعداد الموظفين المدنيين في شتى دول العالم المتقدمة منها والنامية، الصغيرة والكبيرة، لا تزال كبيرة نسبياً. فهناك في مصر، على سبيل المثال، ما يزيد عن خمسة ملايين موظف حكومي،^(١) وفي بريطانيا ما يزهد عن ٦٠٠,٠٠٠ موظف مدني،^(٢) ويوجد نحو ذلك العدد على المستوى الفيدرالي في ألمانيا.^(٣) وفي فرنسا حوالي مليوناً موظف حكومي، وفي إيطاليا ما يقرب من ٤ ملايين موظف مدني،^(٤) وفي الصين ما يربو عن ٤,٢ مليون موظف.^(٥) وهناك حوالي ثلاثة ملايين موظف مدني فيدرالي أمريكي، أي ما يعادل ٢١ موظف مدني فيدرالي لكل ألف مواطن أمريكي، و ٢٢ موظف مدني وطني لكل ١٠٠٠ مواطن كندي، و ٧ موظفين مدنيين وطنيين لكل ١٠٠٠ مواطن ياباني.^(٦) وفي إيرلندا وصلت أعداد الموظفين العاملين في الخدمة المدنية إلى ٣٢٠,٦٠٠، أي ما يمثل ٢٥٪ من حجم القوى العاملة.^(٧) وفي زيمبابوي تواجه الحكومة ٢٠٠,٠٠٠ فرد يرغبون في الالتحاق بالخدمة المدنية سنوياً.^(٨) وفي دولة صغيرة كالبحرين يبلغ التوسع العددي السنوي في الخدمة المدنية ما يقرب من ٢,٥٪ من عدد موظفيها الحاليين الذي يقرب من ٢٨,٠٠٠ موظف.^(٩) وفي المملكة العربية السعودية بلغ العدد الإجمالي للموظائف المعتمدة في العام المالي ١٤١٩/١٤٢٠ هـ (٢٤٩,٦٨٧) وظيفة.^(١٠)

ولا يتسم موظفو الخدمة المدنية بكثرة العدد فقط، وإنما يتصفون أيضاً بتنوع المهن التي يعملون فيها. فالأجهزة الحكومية توظف الناسخين، ومبرمجي الحاسب الآلي، والأطباء والمحاسبين، ومحللي الميزانية، وعاملتي الصيانة. وكتيجة حتمية لهذا الاتساع في حجم

القوى العاملة وتنوعها، ولأهمية الدور الذي تضطلع به، حرصت الدول المعاصرة على بناء أنظمة للخدمة المدنية تسهم في تحفيز الموظفين العموميين، ورفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لهم، بما يكفل تقديم خدمة عامة على مستوى عال من الفاعلية.

أهداف الخدمة المدنية

تهتم نظم الخدمة المدنية، بشكل عام، بالوظيفة العامة والموظف العام، في الأجهزة العامة (غير الخاصة) المدنية (غير العسكرية). وبصفة عامة تسعى غالبية نظم الخدمة المدنية في العالم إلى تحقيق عدد من الأهداف العامة، من أهمها:

١. تأكيد مبادئ الجدارة

من الغايات الأساسية التي تسعى نظم الخدمة المدنية إلى تحقيقها التيقن من تطبيق مبادئ الجدارة في كافة الجوانب المتصلة بإدارة الموارد البشرية، من استقطاب، وتوظيف، وترقية، وتأديب، وكل ما يخص الموظف العام والوظيفة العامة. فكل القرارات المتصلة بتلك الأمور وغيرها من المسائل المتصلة بإدارة الموارد البشرية، يجب أن تتم وفقاً لقواعد موضوعية، محايدة، محددة، ومدروسة، بشكل يكفل تكافؤ الفرص بين جميع الأفراد.

٢. حماية حقوق الموظفين

يحتاج الموظفون العموميون إلى الحماية من أية إساءة لاستخدام السلطة، أو أية إجراءات تعسفية قد تتخذ بحقهم. وحماية الحقوق، واحترام الخصوصيات، والاهتمامات الفردية في التوظيف هي أهداف مهمة وقائمة بذاتها في الخدمة المدنية. فالأجهزة الحكومية تكون أكثر فاعلية وعطاءً عندما يشعر موظفوها بالاستقرار والأمان، وعندما يدركون أنهم يعاملون بعدالة ومساواة، وأن كرامتهم مصانة، وعندما يدركون أن ثمة ضمانات أساسية تكفل استقرارهم، وأن الحكم عليهم في جميع الأحوال سيكون بناءً على قواعد موضوعية مبنية على أدائهم الفعلي لأعمالهم، وليس بناءً على نزوات وأهواء شخصية أو غيرها من المعايير غير الموضوعية.

٣. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

إن من الأهداف الرئيسة لنظم الخدمة المدنية تحسين مستوى الخدمات العامة . وليس ثمة ريب في أن الألية الأساسية لتحقيق تلك الغاية هي المواءمة السليمة بين متطلبات الأفراد والوظائف التي يشغلونها . وعلى هذا الأساس ، تحرص أنظمة الخدمة المدنية على وضع توصيف واضح للوظائف يحدد مهامها الأساسية ، ويوضح مواصفاتها الرئيسة التي تساعد على تحديد نوع المهارات ، والمعارف ، والقدرات المطلوبة من الموظفين الذين يشغلونها ، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة لتلك الوظائف ، ومن ثم وضع الإجراءات اللازمة للتخطيط للموارد لبشرية ، واستقطابها ، وتوظيفها ، والاحتفاظ بالكفاءات منها للنهوض بأعباء الوظائف العامة .

٤ . الاستخدام الأمثل للموظفين وتنمية مهاراتهم: وتعزيز رضاهم الوظيفي

تسعى السياسات العامة للخدمة المدنية في العادة ، إلى تعزيز الأداء ، وتطوير الإمكانيات الفردية ، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية للموظفين . وكثيراً ما يفقد الموظفون الدافع للأداء الجيد بسبب ما يشعرون به من إحباطات في أعمالهم ، أو لعدم معرفتهم بالمطلوب منهم في أعمالهم ، نتيجة لعدم وجود الوصف الوظيفي الواضح ، أو لافتقارهم للتغذية العكسية المناسبة التي تساعدهم على معرفة كيفية أدائهم لأعمالهم والتغلب على المصاعب في ذلك الأداء .

مركزية الخدمة المدنية

لقد جلب نمو نظم الخدمة المدنية القائمة على الجدارة معه توسع الدول في تبني الأجهزة المركزية لإدارة الخدمة المدنية . وأصبح لإدارة الموارد البشرية ، في أغلبية الدول ، أجهزة مركزية تتولى وضع السياسات الوظيفية ، واقتراح الأنظمة ، وتحديد القواعد والإجراءات التي تحكم وتنظم علاقة الموظفين بالدولة ، وتحديد مسؤولياتهم وحقوقهم وواجباتهم ، وسائر شؤونهم . وإلى جانب هذه الأجهزة المركزية ، توجد في العادة وحدات لا مركزية

لإدارة الموارد البشرية في كل جهاز حكومي، تعنى بشؤون الموارد البشرية، وتنفذ سياسات وخطط الأجهزة المركزية ومتابعتها، وفقاً للأنظمة التي تحكم هذه الوحدات وتحدد مهامها وعلاقتها بالجهاز المركزي.^(١١)

وتحقق مركزية الخدمة المدنية العديد من المزايا لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام. ومن بين تلك المزايا أن الأسلوب المركزي للخدمة المدنية، يسهل وضع سياسة وطنية شاملة للوظائف العامة، وتقديم تصور موحد للمعضلات القائمة، ووضع حلول موحدة في هذا المجال.^(١٢) ويتيح تجانس أجهزة الدولة، وتوحيد الأساليب المتبعة فيها، وضع إطار عام وموحد للقواعد والإجراءات التي تطبق على العاملين فيها، وتسهيل الإشراف على حسن تنفيذها، ومتابعة التنفيذ؛ وذلك لتحديد أوجه الخلل والقصور. علاوة على ذلك، يكون من اليسير قيام الجهاز المركزي بإعادة النظر في تلك القواعد وتعديلها، كلما اقتضى الأمر، لمجاراة التطورات الاجتماعية والتقنية والاقتصادية، ويسهل تفسير تلك القوانين ووضع القواعد التطبيقية لها، وتوحيد الاجتهادات التي تتصل بها.^(١٣) ويكون ذلك الجهاز بمثابة جهة متخصصة يمكن الرجوع إليها في كل ما يتعلق بقضايا الموارد البشرية.

وفي ظل وجود جهاز مركزي لإدارة الموارد البشرية، لا يحتاج الفرد الذي يرغب في التقديم للعمل في أكثر من جهاز حكومي، إلى أن يقدم طلبات منفصلة للتوظيف لكل جهاز. فغالباً، يمكن للشخص أخذ امتحان واحد للشأغل لوظائف في أجهزة مختلفة. وفي ذلك توفير للوقت والمال والجهد لكل المعنيين. فمن الأوفر أن يقوم الجهاز المركزي بالإعداد، والإعلان، والإدارة، والتقييم للامتحانات لكل وظائف ناسخي الآلة الكاتبة، على سبيل المثال، لكل الأجهزة الإدارية، بدلاً من أن يقوم كل جهاز بتأدية تلك المهام على حدة. وبالنظرية عينها، إذا رغب الشخص في الانتقال من الجهاز الذي يعمل فيه إلى جهاز آخر فإنه سيجد السبيل مهّداً من خلال الجهاز المركزي للموظفين الذي يكون على معرفة، ليس فقط بالمرافق التي تحتاج إلى موظفين وفي أي وقت، بل يستطيع أيضاً من خلال أنشطته في الاستقطاب والتوظيف تسهيل عملية النقل.

كما أن من شأن وجود جهاز مركزي للخدمة المدنية أن يساعد على إرساء مبادئ العدالة والمساواة، والحد من المحسوبية والمحاباة، وتأمين تكافؤ الفرص لجميع المواطنين للعمل في الجهات الحكومية، وضمان اختيار الأفضل لشغل الوظائف العامة، بدلاً من ترك المجال مفتوحاً لكل جهة حكومية لاختيار العناصر العاملة لديها بالمعايير التي تراها.^(١٤) كما أن من شأن ذلك أن يحول دون تركز الكفاءات في أجهزة إدارية بعينها، بل إنها تنتشر بشكل متساو في مختلف الجهات الإدارية؛ وذلك لتشابه الواجبات والحقوق وشروط التوظيف فيها بشكل عام.

ومن الفوائد التي تحققها مركزية الخدمة المدنية لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام المساعدة على تحسين مستوى الأداء في ذلك القطاع، وانتشار المهنية في ممارسة إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود موظفين على قدر عالٍ من الكفاءة والخبرة في إدارة الموارد البشرية؛ لأن الجهاز المركزي للموظفين يستطيع تجميع معلومات وبيانات ومعارف وخبرات في هذا المجال أكثر مما تستطيع تجميعه الأجهزة الحكومية منفردة.^(١٥)

إلا أن للمركزية المفرطة في الخدمة المدنية آثاراً سلبية عديدة. فكثيراً ما تشعر الأجهزة الإدارية إنها أكثر معرفة من غيرها بنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم، لذا فإنها لا تؤيد أن يكون للأجهزة المركزية القول الفصل في هذه المسألة.^(١٦) فضلاً عن ذلك، فإن انتظار الجهاز المركزي للخدمة المدنية حتى يفرغ من إعداد وإدارة الامتحانات التوظيفية، أو الموافقة على الترقيات، أو تحويل الوظائف الحالية، أو غيرها من الأمور المماثلة يكون تبديداً لكثير من الوقت. والحقيقة، فإنه في ظل المركزية المفرطة، فإن إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية كثيراً ما تشعر أنها تقوم بدورين متعارضين: الحرص على الالتزام بأحكام الأجهزة المركزية للخدمة المدنية (التي كثيراً ما تنصف بالتعقيد وعدم المرونة)، ومساعدة الإدارات الأخرى في الجهاز في إدارة مواردها البشرية بفاعلية حتى تتمكن من تحقيق الغايات الأساسية للجهاز.^(١٧)

ولكن ذلك لا ينفي الحاجة إلى الأجهزة المركزية لإدارة الموارد البشرية والفائدة التي

تتحقق من وجودها، فمزاياها تفوق عيوبها. بيد أن مركزية الخدمة المدنية لها حدودها، فلا يمكن المبالغة فيها إلى حد شل إمكانية الأجهزة الحكومية عن الحركة، بل يجدر أن يكون ثمة نوع من التوازن بين الصلاحيات المخولة للأجهزة المركزية، وتلك التي تتمتع بها الأجهزة الحكومية، بحيث لا يؤثر أي منها في حسن سير المهام التي تقوم بها الجهة الأخرى.^(١٨)

الأجهزة التنظيمية المشرفة على الخدمة المدنية

تختلف الأجهزة التي تتولى مهمة الإشراف على الخدمة المدنية، ويتنوع وضعها في الهيكل التنظيمي للدولة. ففي بعض الدول تكون أجهزة الخدمة المدنية تحت سلطة رئيس الدولة مباشرة، مثل اليابان،^(١٩) وتركيا.^(٢٠) وفي دول أخرى ترتبط مباشرة برئيس الوزراء، مثلما هو الحال في فرنسا، وبلجيكا، وفي جمهورية لاوس (شمال تايلاند).^(٢١) وفي هذه الحالة قد تكون الجهة المشرفة على شؤون الخدمة المدنية وزارة مستقلة، مثل: وزارة الموظفين في الصين،^(٢٢) ووزارة شؤون الخدمة المدنية والإصلاح الإداري في موريشس، ووزارة الخدمة المدنية والعمل والقوانين الاجتماعية في مدغشقر، ووزارة الخدمة المدنية والتوظيف في النيجر، وتشاد، ووزارة الخدمة المدنية في فرنسا، وبلجيكا، وتايوان، وبوركينا فاسو. وفي بلدان أخرى ترتبط أجهزة الخدمة المدنية بوزارة من الوزارات، مثل وزارة الداخلية، كما هو الأمر في ألمانيا.

وفي بعض الدول توجد على شكل هيئات جماعية (تحت أسماء مختلفة، مثل: مجلس، أو لجنة، أو مكتب، أو وكالة، أو هيئة)، مثل، لجنة خدمات الدولة في نيوزلندا (State Services Commission)، ولجنة الخدمات العامة في جنوب إفريقيا (The Public Service Commission)، وديوان الخدمة المدنية في هونغ كونغ (Civil Service Bureau)، ولجنة الخدمة المدنية (Civil Service Commission) في إيرلندا، وتايلاند، والفلبين. أو قد تنقسم تلك المهام أكثر من جهة، كما هو الحال في الولايات المتحدة حيث يوجد ثلاثة أجهزة تتولى مهام الإشراف على شؤون الخدمة المدنية الفيدرالية، هي مكتب شؤون الموظفين (Office of Personnel Management)،

وهيئة العلاقات العمالية الفيدرالية (Federal Labor Relations Authority)، ومجلس حماية نظم الجدارة (Merit Systems Protection Board) كذلك الحال في بريطانيا، التي عمدت إلى تقسيم لجنة الخدمة المدنية في سنة ١٩٩١ م إلى مكتب لجنة الخدمة المدنية (The Office of the Civil Service Commissioners)، وهيئة الاستقطاب والتقييم (The Recruitment and Assessment Service Agency) وقد تم خصخصة هذه الأخيرة في سنة ١٩٩٦ م.^(٢٣)

ولا يوجد تماثل في النظام العام للأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول العربية. فهناك دول يوجد بها جهاز مركزي واحد، لا يتولى النهوض بمسؤولية الموارد البشرية فحسب، بل يكون مسؤولاً أيضاً عن مهام التنظيم، وتبسيط الإجراءات، وعمليات الإصلاح الإداري ونحوها،^(٢٤) مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر، ووزارة الخدمة العامة والإصلاح الإداري والعمل في السودان، ووزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري باليمن، ووزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري بالجزائر، ووزارة الخدمة العامة والإصلاح الإداري بالمغرب، ووزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان في قطر. وثمة أجهزة تكتفي بتولي إدارة الموارد البشرية تاركة الأمور الإدارية الأخرى لأجهزة أخرى، مثل: مجلس الخدمة المدنية في لبنان والإمارات العربية المتحدة، وديوان الخدمة المدنية في الأردن، ووزارة الخدمة المدنية في عُمان، وديوان الموظفين في البحرين. كذلك يوجد في بعض الدول جهازان للإشراف على شؤون الخدمة المدنية، مثل مجلس الخدمة المدنية وديوان الموظفين في الكويت.

كما تختلف الأشكال القانونية للأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول العربية. ففي معظم الدول العربية تكون الأجهزة المركزية للخدمة المدنية بمثابة هيئة مستقلة خارج نطاق التسلسل الإداري في الدولة؛ أي إنها تتمتع بالاستقلال الذاتي حيث لا تتبع أيّاً من الوزارات أو الوحدات التنفيذية في الدولة.^(٢٥) وهي في ذلك قد تتبع رئيس الدولة مباشرة كما هو الحال في اليمن والسودان، أو رئاسة الوزارة كما هو الحال في الأردن،^(٢٦) أو قد ترتبط

بوزارة من الوزارات كما هو الأمر في بعض أقطار المغرب العربي. (٢٧)

وفي المملكة العربية السعودية يقوم مجلس الخدمة المدنية بمهمة تخطيط وتنظيم شؤون الخدمة المدنية في جميع الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة والإشراف عليها. وترتبط بمجلس الخدمة المدنية وزارة الخدمة المدنية، التي تتولى الإشراف على شؤون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة (المادة ٣ من نظام مجلس الخدمة المدنية).

تطور الخدمة المدنية في المملكة

مع أن الخدمة المدنية كانت دائماً إحدى سمات الحكومات عبر التاريخ، فإن الخدمة المدنية المرتكزة على مبادئ الجدارة التي يكرس فيها الموظف حياته للخدمة العامة، (دائمة الوظيفة العامة) تعد شيئاً تاريخياً جديداً نسبياً. ولقد علمنا فيما بعد بوجود موظفين يكرسون حياتهم للوظيفة العامة على مراحل متفرقة من التاريخ والخضارات الإنسانية منذ أيام الدولة البابلية، ولكن نظام الخدمة المدنية القائم على الجدارة بالمعنى الحديث لم يظهر إلا إثر ظهور التصنيع ونشوء الدولة الحديثة. وكانت بروسيا، إحدى الدول التي تشكل ما هو اليوم ألمانيا، أول دولة حديثة تنشئ نظاماً للجدارة، وذلك في منتصف القرن الثامن عشر عام ١٧٩٤م. (٢٨) وقد كانت هذه الخدمة المدنية البروسية هي التي أوحى لماكس فيبر بنموذجه البيروقراطي الشهير "النموذج المثالي" الذي يعد نقطة الانطلاق للدراسات البيروقراطية المعاصرة. واتبعت فرنسا النموذج البروسي عقب فترة قصيرة من الثورة الفرنسية سنة ١٧٨٩م. وبدأت جهود بريطانيا لتنظيم بيروقراطية فاعلة خلال حكمها للهند في أواخر القرن الثامن عشر، وشكلت مبادئ الخدمة المدنية في الهند، الأساس لقيام نظام مشابه في المهجور في الوطن الأم سنة ١٨٥٣م، عقب نشر تقرير لجنة نورثكوت- تريفلين Northcote-Trevelyan عن تنظيم الخدمة المدنية الدائمة The Organization of the Permanent Civil Service. وكانت الولايات المتحدة من بين أواخر الدول الصناعية الرئيسة التي تتبنى نظاماً للخدمة المدنية على أساس

الجدارة، وذلك في عام ١٨٨٣ م. (٢٩)

وفي المملكة العربية السعودية مر تطور أنظمة الخدمة المدنية بمراحل عديدة، تتوجت بتبني مفهوم الجدارة بصورة صريحة في نظام الموظفين العام سنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، ثم التأكيد عليه مرة أخرى في النظام الحالي للخدمة المدنية لسنة ١٣٩٧ هـ (١٩٧٧ م).

التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية

قبل عام ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م) لم يكن هناك نظام شامل للخدمة المدنية أو جهاز مركزي للإشراف على شؤون الموظفين العموميين في المملكة. وتعد التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية، التي صدرت في صفر ١٣٤٥ هـ (أغسطس ١٩٢٦ م) (٣٠)، من أوائل التنظيمات التي تطرقت لشؤون الموظفين العموميين في المملكة.

ولقد خصص القسم السابع من تلك التعليمات (المواد ٦١-٦٥) للموظفين الحكوميين أو "المأمورين" كما أشير إليهم في تلك التعليمات. وحددت التعليمات بعض المتطلبات، مثل: الجنسية، والأهلية والاقتدار، والانتصاف بالأخلاق الفاضلة والصفات الحسنة، والمحافظة على الحقوق المدنية والشرعية لتكون شروطاً لشغل الوظائف العامة (المادة ٦٥). وتمت الإشارة إلى بعض الحقوق الأساسية للموظف، وبعض الأحكام المبسطة المتصلة بنقل الموظفين وعزلهم (المواد ٥٨-٦٠). وإلى جانب ذلك، فقد قضت التعليمات بأن يسن قانون خاص لموظفي الدولة يوضح فيه كيفية تعيينهم، وترقيتهم، وتحديد رواتبهم، وبيان حقوقهم، ووظائفهم، ودرجاتهم، وعزلهم، ومعزوليتهم، وتقاعدهم عن الاستخدام، وإجراءات محاكمتهم، وكل ما يتصل بذلك (المادة ٦١).

بيد أنه لا بد من الإشارة إلى أن تطبيق التعليمات الأساسية، كان مقتصرًا على منطقة الحجاز دون باقي المناطق الأخرى للمملكة. ولكن، حتى في الحجاز، لم تكن هناك أية هيئة مركزية تتولى الإشراف على شؤون الموظفين العموميين وتنسيق شؤونهم. ولم يكن هناك تطبيق لمبادئ الجدارة أو أية إجراءات منتظمة للتوظيف، ولم يكن هناك نظام لتصنيف

الوظائف، بل كانت التنظيمات المتعلقة بتوظيف الموظفين الحكوميين، وترقيتهم، وإنهاء خدماتهم تنفذ عن طريق الأجهزة الحكومية، كل على حدة، دونما أي تنسيق فيما بينها.^(٣١)

مجلس الوكلاء

جاء أول جهد لإصلاح الجهاز الإداري العام في المملكة في مطلع سنة ١٣٤٦ هـ (١٩٢٧ م). ففي تلك السنة تم تشكيل "لجنة التفتيش والإصلاح"، من أجل دراسة الإدارة العامة في منطقة الحجاز وتقديم التوصيات الضرورية من أجل الإصلاح الإداري فيها.^(٣٢) ولقد أوصت تلك اللجنة بإنشاء مجلس الوكلاء ليكون بمثابة جهاز تنفيذي يساعد في إدارة منطقة الحجاز. وقد صدر نظام مجلس الوكلاء في شعبان ١٣٥٠ هـ (ديسمبر ١٩٣١ م)،^(٣٣) مع أن المجلس بدأ في ممارسة مهامه بصورة غير رسمية قبل ذلك التاريخ بأربع سنوات، مستخدماً توصيات لجنة الإصلاح والتفتيش بمثابة مرشد له في تسيير أعماله.^(٣٤)

ولقد تم تشكيل مجلس الوكلاء من الرؤساء أو الوكلاء للأجهزة الحكومية الرئيسة التي كانت موجودة في ذلك الوقت (الخارجية والمالية والشورى)، برئاسة النائب العام. وكان المجلس يقوم بتوجيه التعليمات للأجهزة الحكومية، سواء أكانت تلك التعليمات قد صدرت أصلاً من المجلس أم تم إصدارها بأوامر ملكية.^(٣٥) ولقد، مثل مجلس الوكلاء أسلوباً جديداً في الإدارة الحكومية في الحجاز، وشكل النواة الأولى لتطور السلطة الوزارية في المملكة. فقد مثل تشكيل المجلس أول جهد للحكومة لجمع رؤساء الأجهزة الحكومية معاً ليقوموا بوظائف تنفيذية. ولقد تمت الاستفادة من هذا النموذج وطبق فيما بعد على جميع مناطق المملكة عند إنشاء مجلس الوزراء لأول مرة.^(٣٦)

التعليمات الخاصة

لقد صدرت "التعليمات الخاصة" في غرة محرم ١٣٤٧ هـ (١٩٢٩ م)، وكانت مكونة من اثنتي عشرة مادة^(٣٧)، وكانت تحتوي على "مجموعة من القواعد المتناثرة في الأنظمة السابقة"،^(٣٨) تضمنت أحكاماً تنصل بالتعيين، والنقل، وإنهاء الخدمة للموظفين

الحكوميين (الفواد ١-٥). وأعادت تلك التعليمات التأكيد على الأهلية والاقتدار، والأخلاق الفاضلة والصفات الحسنة، والمحافظة على الحقوق المدنية والشرعية، لتكون شروطاً لشغل الوظائف العامة (المادة ٤).

ونصت التعليمات على إنشاء وظيفة لحفظ سجلات الموظفين، هي وظيفة مأمور السجل بديوان النيابة العامة في الحجاز (المادة ٦). وأشارت إلى أن وظيفة مأمور السجل تشمل تسجيل أسماء الموظفين الحكوميين ومعلومات أخرى عنهم، مثل شهاداتهم، وترقياتهم، ومكافأاتهم (المواد ٦-١٠).^(٣٩) وبذلك أنشئت لأول مرة جهة مركزية لمتابعة شؤون الموظفين العموميين. ولقد مثل إنشاء وظيفة مأمور السجل النواة الأولى لما سيكون فيما بعد ديوان الموظفين العام، فالديوان العام للخدمة المدنية، ثم وزارة الخدمة المدنية. وفي الحقيقة فإن استحداث وظيفة مأمور السجل أوجد الآلية التي يمكن من خلالها وضع المادة (٣٣) من نظام وكالة المالية العامة الصادر في ١٨ ربيع الأول ١٣٤٧ هـ موضع التنفيذ. فقد تطلبت تلك المادة أن تتولى النيابة العامة تبليغ وكالة المالية العامة عن أي تعيين أو نقل أو إنهاء لخدمة المأمورين حتى يمكن تسجيله في سجلات رسمية.

غير أن سلطة تنفيذ التعليمات الخاصة بالموظفين ظلت في أيدي الأجهزة الحكومية، ونظراً لعدم وجود قيود على الالتحاق بالخدمة الحكومية أو تركها، لم ينجح مكتب مأمور السجل في توفير معلومات عن الموظفين العموميين يمكن أن يعول عليها. ولقد زاد من تعقيد تلك المشكلة وجود الإجراءات الروتينية المعقدة وعدم تعاون الأجهزة الحكومية الأخرى مع مأمور السجل.^(٤٠)

نظام المأمورين العام

لم يصدر أول نظام شامل للخدمة المدنية إلا في سنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م)^(٤١)، حيث صدر في تلك السنة نظام المأمورين العام. ولقد كان هذا النظام عبارة عن تجميع لعدد من الأنظمة المتناثرة التي كانت موجودة من قبل، كما أنه كان يفتقر إلى الكثير من السمات

التي تميز أنظمة الموظفين الحديثة.^(٤٢) غير أن صدور هذا النظام يمثل البداية الحقيقية لمحاولة تنظيم شؤون الخدمة المدنية في المملكة.

ولقد تكون ذلك النظام من ١١٣ مادة محددة في عشرة فصول، وأحكاماً عامة تتعلق بالترشيح والتعيين، والكفالة والرواتب، وواجبات الموظف، وتصنيف الدرجات الوظيفية، والإجازات، والنقل، والعزل، ومحاكمة الموظفين، والتأديب والعقوبات. وتضمن النظام تصنيفاً مبسطاً للموظفين العموميين (الباب الخامس من النظام). ولم يتم النظام بترتيب الوظائف إلى فئات عامة، مبنية على أساس الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغل كل وظيفة، بل تم تصنيف موظفي الدولة في فئتين عريضتين. فقد نصت المادة (٥١) من النظام على أن يكون تصنيف وظائف الدولة في فئتين: الأولى تتكون من أركان الدولة من أمراء وقضاة ونواب ورؤساء دوائر، والثانية تتكون من معاوني رؤساء الدوائر ورؤساء الكتبة ومديري الحسابات وأموري الأموال والمراكز وغيرهم.

ولم ينص النظام الجديد على إنشاء هيئة مركزية للإشراف على تنسيق تنفيذ النظام. ونتيجة لذلك، فقد استمرت الأجهزة الحكومية تدير النظام وتفسره التفسير الذي تراه ملائماً. وهكذا، أصبح المعنى المقصود للنظام مفقوداً بين التفسيرات المتعددة للأجهزة الحكومية المختلفة.^(٤٣) إلى جانب ذلك، فإن القرارات المتصلة بالموظفين كانت كثيراً ما تتسم بالمحاباة وعدم الموضوعية، الأمر الذي قوض كثيراً من المحاولات التي بذلت لتطبيق مبادئ الجدارة^(٤٤).

ديوان المأمورين والعوائد المقررة

في شهر محرم ١٣٥٨ هـ (مارس ١٩٣٩ م)، تغير اسم وظيفة (مأمور السجل) إلى (ديوان المأمورين والعوائد المقررة) وألحق بوزارة المالية،^(٤٥) لكن هذا الديوان ظل كسابقه عبارة عن إدارة عاجزة، وظيفتها مقتصورة على حفظ السجلات والملفات الخاصة بالموظفين العموميين. وكان الديوان يتكون من ثلاثة موظفين، رئيس، وكاتب أول، وكاتب ثان.^(٤٦) ولم يكن الديوان في مركز يسمح له بالإشراف على تنفيذ نظام المأمورين العام. ونتيجة لذلك

تُركت الأنشطة المتعلقة بشؤون الموظفين للأجهزة الحكومية المختلفة.^(٤٧) وبقيت وظائف الديوان كما هي حتى سنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م) عندما صدر نظام شامل للموظفين حل محل نظام سنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م).

نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م)

صدر نظام الموظفين العام، الذي ألغى نظام المأمورين، في ربيع الأول لسنة ١٣٦٤ هـ (فبراير ١٩٤٥ م)^(٤٨). وقد صدر النظام في ٢١٥ مادة، تضمنت ٢٣ فصلاً، اشتملت على: أحكام أساسية، والملاك والمراتب، ودفتر السجل العام، وانتقاء الموظفين، والترقية، وواجبات الموظفين، ومجالس التأديب، ولجان التأديب، وأصول المحاكمات، وكف اليد، وحقوق الموظفين، والإجازات، واللجنة الطبية، والإحالة للاستيداع، وإنهاء الخدمة، والوكالات، والرواتب، والتعويضات والمخصصات، ونفقات السفر والانتقال، وأحكام خاصة وعامة.

وقد عمد هذا النظام إلى تصنيف الوظائف إلى ١١ مرتبة، ومرتبة متنازة. وقد تم تقسيم هذه المراتب إلى ثلاث حلقات؛ تتألف الحلقة الأولى من المرتبة المتنازة والمراتب ١-٥، وتتكون الحلقة الثانية من المراتب ٦-٩، وتتألف الحلقة الثالثة من المراتب ١٠-١١ (المادة ٥). وتم تقسيم كل مرتبة إلى ثلاث درجات (المادة ٦). ولكن نظام التصنيف هذا لم يكن مبنياً على أساس وصف واضح للواجبات والمسؤوليات للوظائف، أو على أساس تحليل المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء الوظائف في الفئات المختلفة للأعمال (انظر المواد ٥-٧).

وفي العام التالي أصدر وزير المالية قراراً يقضي بتغيير اسم ديوان المأمورين والعوائد المقررة إلى ديوان الموظفين والتقاعد.^(٤٩) بيد أن الديوان ظل على ما هو عليه جهازاً غير فاعل، يديره ستة عشر موظفاً فقط، هم: رئيس الديوان وأربعة مراقبين للسجل والوثائق، ومسجل، ومحاسب تقاعد، ومقيد وارد وصادر، ومأمور ملفات، وناسخان، ومدقق كفالات، وثلاثة مراقبين للملفات.^(٥٠) وبقيت مهمة الديوان الرئيسة تتركز في حفظ ملفات

وسجلات الموظفين. واستمرت الأجهزة الحكومية في تنفيذ الشؤون المتصلة بموظفيها من غير أي إشراف مركزي عليها.

ومما تجدر الإشارة إليه صدور نظام للمستخدمين (نظام موظفي خارج الملاك) بعد سنتين من صدور نظام الموظفين العام في سنة ١٣٦٦ هـ، يتكون من ٢٦ مادة شملت الأحكام المتصلة بحقوق المستخدمين، وواجباتهم، وإجراءات تعيينهم، وإنهاء خدماتهم. ولكن هذا النظام لم يتخذ إلا عقب سنتين من صدوره في سنة ١٣٦٦ هـ.

توسع الجهاز الإداري الحكومي وإنشاء مجلس الوزراء

في أعقاب الحرب العالمية الثانية بدأ إنتاج النفط في المملكة العربية بكميات تجارية كبيرة، الأمر الذي أدى إلى مضاعفة الحكومة لنشاطاتها وزيادة التوسع الإداري الحكومي. فقد تم إنشاء العديد من الأجهزة الحكومية في عقد الخمسينيات للاستجابة للمحاجات المتغيرة في تلك الأثناء، وأدى التوسع في وظائف الحكومة إلى نمو جهاز الإدارة العامة بشكل كبير.

فحتى عام ١٣٦٥ هـ (١٩٤٤ م) لم يكن هناك سوى وزارتين ذات سلطة تشمل جميع أنحاء المملكة، هما: وزارة الخارجية،^(٥١) ووزارة المالية.^(٥٢) وفي ذي القعدة ١٣٦٣ هـ (أكتوبر ١٩٤٤ م) أنشئت وزارة الدفاع لتحل محل وكالة الدفاع. وهذه الزيادة جعلت عند الوزارات ذات السلطات التي تشمل جميع أنحاء المملكة ثلاث وزارات. ولقد ظلت تلك الوزارات غير متطورة إدارياً؛ وذلك بسبب الافتقار إلى الموظفين المدربين على أداء الأعمال الإدارية.^(٥٣)

وفي شعبان ١٣٧٠ هـ (يونيو ١٩٥١ م) تم إنشاء وزارتي الصحة والداخلية اللتين كانتا من قبل بمثابة إدارتين ضمن وزارة المالية. وفي ذو الحجة ١٣٧٢ هـ (سبتمبر ١٩٥٣ م) تم تشكيل وزارة المواصلات. وبالإضافة إلى هذه الوزارات تم إنشاء العديد من الأجهزة الإدارية المستقلة، مثل: مديرية المعارف، ومديرية الزراعة، ومديرية شؤون الزيت والمعادن. كما تم إنشاء أول مؤسسة عامة، هي مؤسسة النقد العربي السعودي سنة ١٣٧١ هـ (١٩٥٢ م). ونتيجة لهذه التطورات صار هناك حاجة ماسة إلى إعادة النظر في الإدارة العامة للدولة

بشكل عام، وكانت نقطة الانطلاق لذلك إنشاء مجلس الوزراء في صفر ١٣٧٣ هـ (أكتوبر ١٩٥٣ م)^(٥٤).

لقد كان إنشاء مجلس الوزراء نقلة مهمة في تاريخ التطور الإداري للمملكة، فقد مثل إنشاء المجلس، المسعى الحقيقي الأول لممارسة الأعمال الإدارية بأسلوب عصري منظم.^(٥٥) وأتاح تشكيل المجلس، ولأول مرة، تجميع ممثلين للأجهزة الحكومية الرئيسية معاً في هيئة مركزية واحدة. ولقد وصف تأسيس مجلس الوزراء بأنه شكّل المجهود الأول للإدارة العصرية بأسلوب آخر مختلف عن الأسلوب التقليدي.^(٥٦)

وبعد إنشاء مجلس الوزراء، كان موضوع الموارد البشرية العامة من بين الأمور التي أولاهها المجلس اهتمامه، فأعيد النظر في جداول وظائف الدولة ومراتبها، وأصدر المجلس تعليمات الكادر العام والجداول الأربعة الخاصة بالموظفين وتصنيف وظائفهم*. ونصت تلك التعليمات على أن مراتب الموظفين تحدد على أساس الوظائف التي يمارسونها، لا على أساس الوظائف التي يتقاضون رواتبها^(٥٧). كما تحول اسم ديوان الموظفين والتقاعد إلى ديوان الموظفين العام، وغول بمراقبة وتنفيذ الأنظمة والتعليمات الخاصة بشؤون الموظفين في الوزارات والمصالح الحكومية.^(٥٨)

نظام الموظفين العام لعام (١٣٧٧ هـ - ١٩٥٨ م)

لم يتم الشروع في مجهود حقيقي لإصلاح الخدمة المدنية، بعد إنشاء مجلس الوزراء، إلا بحلول عام ١٣٧٧ هـ (١٩٥٨ م). ففي ذلك العام أصبح ديوان الموظفين العام مرتبطاً برئاسة مجلس الوزراء بدلاً من وزارة المالية،^(٥٩) وأوكلت إليه مسؤولية إدارة القضايا المتعلقة بشؤون الموظفين المدنيين في القطاع العام. ومع أن الجهات الإدارية استمرت بالاحتفاظ بصلاحيات التوظيف، إلا أنه أصبح يتعين عليها أخذ رأي الديوان في مطالب التأهيل اللازمة لكل وظيفة، كما أصبح مندوبو الديوان يشاركون في المسابقات التي تجريها الجهات الحكومية.

كما صدر في تلك السنة نظام الموظفين العام، الذي ألغى النظام السابق وحل محله^(٦٠)

ولقد كان من أبرز ملامح ذلك النظام، الذي كان مقسماً إلى ثلاثة أبواب تشمل ١٢٩ مادة، تصنيف الموظفين الحكوميين في مجموعتين: موظفين داخل الهيئة، وموظفين خارج الهيئة (المادة الأولى). كما أضاف النظام عدداً من البدلات، مثل: بدل النقل، وبدل الضرر والعدوى. ونص النظام على قواعد تكليف الموظف بالأعمال الإضافية. واستحدث عدداً من الإجازات، مثل الإجازة العارضة، والاستثنائية، وإجازة الأمومة. واحتوى على قواعد جديدة لإعارة الموظفين. وتضمن أحكاماً تتعلق بمجالس التأديب والعقوبات التأديبية، وأحكاماً متصلة بإنهاء خدمة الموظفين وتقاعدهم.

جهود الإصلاح الإداري في الستينيات

مع توسع الجهاز الحكومي وتنوع أنشطته، أدركت الحكومة أن ثمة نقصاً في الكفاءات المدربة في القطاع العام، وأن الحاجة ماسة إلى رفع مستوى الفاعلية والكفاءة في الأجهزة الحكومية، وتوفير القوى العاملة الماهرة القادرة على الاضطلاع بالمسؤوليات الملقاة على عاتق الدولة على الوجه المنشود. ومن أجل محاولة تحسين أوضاع الخدمة المدنية، تم الاستعانة بالخبراء الأجانب لدراسة وضع الإدارة العامة بالملكة. وقد تم في بادئ الأمر الاستعانة لهذا الغرض بمجموعة من خبراء البنك الدولي للإنشاء والتعمير، ثم بإدارة المساعدات الفنية التابعة لهيئة الأمم المتحدة، وفريق من خبراء مؤسسة فورد الأمريكية.

ففي عام ١٣٧٩ هـ (١٩٦٠ م) وصلت إلى المملكة بعثة خبراء البنك الدولي للإنشاء والتعمير. وبعد دراسة ميدانية استمرت ستة أشهر، قدمت البعثة توصياتها إلى الحكومة في شعبان ١٣٧٩ هـ (نوفمبر ١٩٦٠ م). ولقد كان من أهم تلك التوصيات إنشاء جهاز مركزي للتخطيط، وإعادة تنظيم الجهاز الإداري الحكومي، والتركيز على تدريب الموظفين في الأجهزة الحكومية.^(٦١)

وفي العام نفسه قامت إدارة المساعدات الفنية بإرسال الدكتور محمد توفيق رمزي الذي قضى قرابة الشهرين (من إبريل إلى يونيو ١٩٦٠ م) لدراسة أوضاع الإدارة العامة في المملكة. وقد قدم الدكتور رمزي عدداً من التوصيات من أهمها:^(٦٢)

١. إعادة تنظيم الجهاز الإداري في الدولة، وإصلاح الأنظمة الإدارية والمالية.
٢. إنشاء معهد للإدارة العامة لتدريب الموظفين الحكوميين.
٣. تشجيع دراسة الإدارة العامة عن طريق الابتعاث للخارج.
٤. تبسيط إجراءات الأعمال في الأجهزة الحكومية.

أما مجموعة مؤسسة فورد فقد وصلت إلى المملكة عام ١٣٨٣ هـ (١٩٦٣ م) واستمرت في دراسة الجهاز الإداري في المملكة منذ ذلك الحين إلى عام ١٩٦٩ م. وشكلت المؤسسة خمس فرق لتلك المهمة كان من بينها فريق لدراسة شؤون الموظفين. وقد قدم الفريق العديد من التوصيات في مجال إصلاح الخدمة المدنية بالدولة، من بينها ضرورة مركزية عمليات إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام، وإعداد نظام جديد للموظفين يتضمن نظاماً جديداً لتصنيف الوظائف، وهيكلًا جديداً للرواتب والمكافآت.

وقد استعانت الحكومة بالتوصيات التي قدمها الخبراء الأجانب، وبدأت في تنفيذ برنامج شامل للإصلاح الإداري. فتم إنشاء اللجنة العليا للإصلاح الإداري في رجب ١٣٨٣ هـ (نوفمبر ١٩٦٣ م).^(٦٣) وفي آخر العام نفسه قام مجلس الوزراء بإعادة تنظيم الديوان العام للموظفين ومنحه قدرًا أكبر من السلطات والمسؤوليات، لتمكينه من أداء المهام ذات الصلة بالموظفين الحكوميين، في مسائل مثل: الترشيح والاختيار، وتصنيف الوظائف، وسياسات الأجور والبدلات، وبرامج التدريب، وتظلمات الموظفين. كما رفع منصب رئيس الديوان إلى مرتبة وزير، وأصبح يرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء.^(٦٤) ولكن هذا المنصب لم يشغل إلا بعد خمس سنوات، في سنة ١٣٨٨ هـ.

وفي العام ١٣٨٩ هـ (١٩٦٩ م) قامت اللجنة العليا للإصلاح الإداري بإعادة تنظيم ديوان الموظفين العام.^(٦٥) ومع أن سلطات الديوان العام للموظفين كانت كبيرة نسبياً، إلا أن الديوان لم يمارس كل الصلاحيات المخولة له، على النحو المطلوب.

نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ

استمر دور الدولة في النمو والتوسع . فخلال الفترة ما بين ١٣٧٣ - ١٣٩٠ هـ (١٩٥٣ - ١٩٧٠ م) تم إنشاء ثماني وزارات ، هي : وزارة الزراعة والمياه ، ووزارة المعارف ، في ربيع الآخر ١٣٧٣ هـ (ديسمبر ١٩٥٣ م) ، ووزارة التجارة في رجب ١٣٧٣ هـ (مارس ١٩٥٤ م) ، ووزارة البترول والثروة المعدنية في رجب ١٣٨٠ هـ (ديسمبر ١٩٦٠ م) ، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية في ذي الحجة ١٣٨٠ هـ (يونيو ١٩٦١ م) ، ووزارة الحج والأوقاف في شوال ١٣٨١ هـ (مارس ١٩٦٢ م) ، ووزارة الإعلام في شوال ١٣٨٢ هـ (مارس ١٩٦٣ م) ، ووزارة العدل في رجب ١٣٩٠ هـ (سبتمبر ١٩٧٠ م) . يضاف إلى هذا إنشاء بعض الأجهزة المركزية ، مثل : ديوان المراقبة العامة في محرم ١٣٧٥ هـ (سبتمبر ١٩٥٥ م) ، المؤسسات المستقلة ، مثل المؤسسة العامة للبترول والمعادن في جمادى الآخرة ١٣٨٢ هـ (نوفمبر ١٩٦٢ م) .

وهكذا ، أصبحت الحاجة إلى نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية في الدولة أكثر إلحاحاً . لذلك ، ولكي يمكن مواكبة هذا التوسع في الجهاز الحكومي والتعامل معه ، فقد صدر نظام جديد للموظفين هو نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م) ،^(٦٦) ألغى النظام السابق وحل محله . وقد صدر إلى جانب هذا النظام نظام للمستخدمين ، لتنظيم أوضاع العاملين في الأجهزة الحكومية ، كما صدر أيضاً نظام خاص بتأديب الموظفين .

ويمثل نظام الموظفين لسنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م) ، الذي تكون من ثلاثة أبواب و٨٦ مادة ، البداية الحقيقية للخدمة المدنية السعودية العصرية . فقد أكد هذا النظام على أن الإدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظائف العامة (المادة الأولى) . ونص على ضرورة تصميم نظام لتصنيف الوظائف ، بحيث تكون كل مجموعة من الوظائف مكونة من الأعمال المتشابهة من حيث الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات الضرورية لها (المادتين ٢-٣) . ولقد تم تصنيف الوظائف العامة فيما بعد في ست مجموعات : الكتابية ، والإدارية والمالية ، والمهنية ، والتعليمية ، والدبلوماسية ، والفنية والحرفية . كما تم إنشاء خمس عشرة مرتبة وظيفية ، احتوت كل مرتبة منها على عشر درجات .

ونص النظام على تنظيم جديد، ووظائف جديدة لديوان الموظفين العام. فأصبح الديوان مخولاً بالتنظيم والإشراف على تنفيذ كل الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بموظفي الخدمة المدنية، حيث أشار النظام إلى أن الديوان إدارة مستقلة تشرف على شؤون الموظفين في جميع الوزارات والمصانع الحكومية والأشخاص المعنوية العاملة، ويرتبط برئيس مجلس الوزراء، ويكون رئيس الديوان بمرتبة وزير، ويتم تعيينه بأمر ملكي. وفي جمادى الأولى لعام ١٣٩١ هـ (يوليو ١٩٧١ م) أصبح رئيس الديوان وزيراً للدولة وعضواً في مجلس الوزراء. (٦٧)

ولعل أكثر ما يميز هذا النظام عما سبقه من أنظمة، اقتصره على المبادئ الرئيسة العامة. وذلك خلافاً لما جرت عليه الأنظمة التي سبقتها التي كانت تتناول شؤون الموظفين بصورة مفصلة، بينما اتسم نظام ١٣٩١ هـ باعتماده على لوائح تصدر لمعالجة كل التفاصيل المتصلة بشؤون الموظفين. (٦٨)

الوضع الراهن للخدمة المدنية في المملكة

نظام الخدمة المدنية

لقد أفضى النمو الاقتصادي في فترة السبعينيات من القرن العشرين، وبصورة رئيسة بسبب زيادة العوائد النفطية، إلى تنامي أهمية الدور الذي يقوم به القطاع العام في المملكة. ففي عام ١٣٩٥ هـ (١٩٧٥ م) تم إنشاء ست وزارات، هي: وزارة الإسكان والأشغال العامة، والصناعة والكهرباء، والشؤون البلدية والقروية، والتخطيط، والتعليم العالي، والبرق والبريد والهاتف. علاوة على ذلك، تم إنشاء عدد من الأجهزة الحكومية الأخرى، كما تم إضافة وظائف جديدة إلى الأجهزة الحكومية القائمة. ولتتعامل مع الأعباء التي نتجت عن امتداد الأنشطة الإدارية الحكومية واتساع نطاقها، فقد أصبح تحديث الأنظمة التي تتعامل مع الموظفين العموميين ملحة. لذلك تم في رجب ١٣٩٧ هـ (يونيو ١٩٧٧ م) صدور النظام الحالي للخدمة المدنية. (٦٩) وبعد مدة وجيزة من صدور هذا النظام صدرت لائحة

المستخدمين في رمضان ١٣٩٧ هـ (أغسطس ١٩٧٧ م)، كما صدرت لائحة المعينين على بند الأجور بعد ذلك بستين .

مجلس الخدمة المدنية

صاحب صدور نظام الخدمة المدنية صدور نظام آخر، هو نظام مجلس الخدمة المدنية، الذي أنشأه أنديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً)، وربطه بمجلس الخدمة المدنية.^(٧٠) وأصبح مجلس الخدمة المدنية هيئة تشريعية تتولى تخطيط وتنظيم شؤون الخدمة المدنية في المملكة، وكانت هذه السلطة قبل ذلك تمارس من قبل مجلس الوزراء .

اختصاصات المجلس

يتولى مجلس الخدمة المدنية بالتعاون مع الجهات المختصة تخطيط شؤون الخدمة المدنية وتنظيمها في جميع الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة، والإشراف عليها بالقدر الذي يكفل تطور مستوى الخدمة المدنية، ورفع الكفاءة الإنتاجية . ولقد خول المجلس القيام بالمهام التالية (المادة ٩ من نظام مجلس الخدمة المدنية):

- ١ . اقتراح الأنظمة المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية، لإصدارها بالطرق النظامية .
- ٢ . إصدار اللوائح المتصلة بشؤون الخدمة المدنية، وإبداء الرأي في المعاملات التي ترفع من الوزارات والمصالح الحكومية ذات العلاقة بالعاملين في الخدمة المدنية .
- ٣ . التعاون مع الجهات المختصة في المجالات الآتية :
 - (أ) رسم السياسات العامة للخدمة المدنية، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها .
 - (ب) تنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي، ورفع كفاءتها الإنتاجية عن طريق التدريب والإعداد .
 - (ج) تطوير انتشكيلات والنظم الإدارية القائمة في الأجهزة الحكومية، وتحسين إجراءات وأساليب العمل فيها .

(د) إحكام الرقابة الإدارية على جميع ما يؤدي ضمن شؤون الخدمة المدنية من أعمال وإجراءات من قبل الأجهزة العاملة في الدولة، بما في ذلك الأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة، والتأكد من تمشيها مع الأنظمة واللوائح.

(هـ) تصنيف الوظائف.

(و) دراسة معدلات الأجور والرواتب واقتراح تعديلها، وكذلك تحديد وتنظيم صرف المكافآت والبدلات للعاملين في الخدمة المدنية.

٤. ما يسند إليه من اختصاصات أخرى بقرار من مجلس الوزراء.

ولقد أصدر المجلس منذ إنشائه العديد من القرارات. منها قرارات تم بموجبها إما إصدار لوائح جديدة لبعض الفئات الوظيفية كلائحة الوظائف التعليمية، ولائحة الوظائف الصحية، ولائحة المعينين على بند الأجور، أو تأسيس قواعد نظامية جديدة، أو تعديل قواعد ولوائح قائمة استوجب الأمر إعادة النظر فيها بما يتماشى مع مقتضيات نشاطات الخدمة المدنية.^(٧١)

عضوية المجلس

لقد تم تعديل نظام مجلس الخدمة المدنية في ذي القعدة ١٤٠٢ هـ (سبتمبر ١٩٨٢ م).^(٧٢) ولقد عزز هذا التعديل سلطة المجلس بتسمية رئيس مجلس الوزراء رئيساً للمجلس، ونائب رئيس الوزراء نائباً لرئيس المجلس. ويشارك في عضوية المجلس، إلى جانب وزير الخدمة المدنية، سبعة أعضاء، يعينون بأمر ملكي، أربعة منهم من الوزراء، والباقيون يتم اختيارهم بصفتهن الشخصية (المادة ٥). ويقوم بتنفيذ أعمال المجلس اليومية أمين عام يرتبط من الناحية الإدارية بوزير الخدمة المدنية.

اجتماعات المجلس

تُعقد جلسات المجلس برئاسة رئيس المجلس أو من يفوضه من بين أعضائه. وتكون جلسات المجلس صحيحة بحضور أغلبية الأعضاء، وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين،

وفي حالة تساوي الأصوات يعد صوت الرئيس مرجحاً (المادة ٦) . ولكن يشترط لنفاذ قرارات المجلس موافقة رئيس مجلس الوزراء عليها (المادة ٧) . وفي حال غياب أي من الوزراء الأعضاء في المجلس يحل محله من ينوب عنه من الوزراء. (٧٣)

لائحة العمل الداخلي للمجلس

تنص لائحة العمل الداخلي للمجلس على أن يعقد المجلس اجتماعات دورية، بمعدل جلستين كل شهر على الأقل، وترفع محاضر الجلسات لديوان مجلس الوزراء . وهناك لجنة تحضيرية للمجلس، تتكون من أمين عام المجلس، عضواً ومقررأ، بالإضافة إلى عضوية كل من مدير عام معهد الإدارة العامة، ونائب وزير الخدمة المدنية للشؤون التنفيذية، ومدير عام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة . وتعقد اللجنة التحضيرية اجتماعاتها مرة كل أسبوع على الأقل، وتتولى دراسة جميع ما يحال إليها من معاملات ودراسات يرى مجلس الخدمة المدنية، أو وزير الخدمة المدنية إحالتها إليها لدراستها واتخاذ التوصيات اللازمة بشأنها . ويجوز للجنة التحضيرية الاستعانة بخبراء ومختصين للقيام بدراسات معينة، وإذارت اللجنة أن الموضوع الوارد إلى المجلس من اختصاص جهة أخرى، يحال الموضوع إلى الجهة المختصة بخطاب من أمين عام المجلس . كما يحق للجنة أن تطلب من الأجهزة الحكومية، عن طريق وزير الخدمة المدنية، المعلومات التي تراها ضرورية لدراسة موضوع معين . وتقدم اللجنة إلى المجلس تقريراً عن كل موضوع، يتضمن عرضاً لطبيعة الموضوع، وخلاصة للدراسات التي أجريت، والآراء التي يراها أعضاء اللجنة. (٧٤)

الأمين العام لمجلس الخدمة المدنية

يعمل أمين عام مجلس الخدمة المدنية تحت إشراف وزير الخدمة المدنية ويتولى المهام التالية : (٧٥)

- ١ . تنظيم أعمال المجلس، وترتيب مواعيد اجتماعاته، وإعداد قراراته .
- ٢ . إعداد الدراسات والأبحاث التي يطلبها منه المجلس بالاشتراك مع الجهات ذات

- العلاقة في وزارة الخدمة المدنية أو في الأجهزة الحكومية المختلفة .
- ٣ . استلام الدراسات والمعاملات الواردة لمجلس الخدمة المدنية ، وإعدادها للعرض على المجلس .
- ٤ . تنسيق العلاقة مع أجهزة وزارة الخدمة المدنية المختلفة .
- ٥ . إعداد قرارات مجلس الخدمة المدنية المتعلقة بالموضوعات التي تعرض على المجلس ، وذلك بعد الموافقة عليها وإقرارها .
- ٦ . حفظ قرارات المجلس ، والدراسات والتقارير المتصلة بمجال الخدمة المدنية .
- ٧ . أية مهام أخرى تسند إليه من قبل وزير الخدمة المدنية .
- ٨ . رفع تقرير ربع سنوي لوزير الخدمة المدنية عن الإنجازات والمشكلات التي تعوق سير العمل والاقتراحات اللازمة لعلاجها .

وزارة الخدمة المدنية

بموجب نظام مجلس الخدمة المدنية ، فإن وزارة الخدمة المدنية (التي كان يطلق عليها الديوان العام للخدمة المدنية وقت صدور النظام) هي التي تتولى الإشراف على شؤون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة ، وترتبط بمجلس الخدمة المدنية ، وإذا ما استعرضنا مراحل تطور وزارة الخدمة المدنية عبر السنين ، نجد أن دورها قد تغير وتوسع بصورة جذرية .

فلقد بدأت سنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٩ م) وظيفة لمجرد تسجيل البيانات المتعلقة بموظفي الدولة بديوان النيابة العامة للمحجاز ، هي وظيفة مأمور السجل . ثم أصبحت في عام ١٣٥٨ هـ (١٩٣٩ م) تحمل اسم ديوان المأمورين والعوائد المقررة بوزارة المالية ، الذي كان يتكون من ثلاثة موظفين فقط . وفي عام ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م) تحول الاسم مرة أخرى إلى ديوان الموظفين والتقاعد بالوزارة نفسها ، وكان عدد موظفيه لا يتجاوز ستة عشر موظفاً . وفي عام ١٣٧٣ هـ (١٩٥٤ م) أصبح يسمى ديوان الموظفين العام ، وخوله مجلس الوزراء ، ولأول

مرة، مراقبة تنفيذ الأنظمة والتعليمات المتصلة بشؤون الموظفين. وفي عام ١٣٧٧ هـ (١٩٥٨ م) أصبح الديوان العام للموظفين تابعاً مباشرة لرئاسة مجلس الوزراء، وليس لوزارة المالية، ومنح اختصاصات أوسع في إدارة الموظفين العموميين. وفي سنة ١٣٨٣ هـ (١٩٦٣ م) رُفِعَ رئيس الديوان إلى مرتبة وزير يرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وأسندت صلاحيات أكبر للديوان فيما يتعلق بشؤون الموظفين. وفي عام ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م) غدا الديوان هيئة مستقلة يطلق عليها "ديوان الموظفين العام". ويصدر نظام مجلس الخدمة المدنية ونظام الخدمة المدنية لسنة ١٣٩٧ هـ (١٩٧٧) توسعت صلاحيات الديوان في مجال شؤون الموظفين بشكل لم يسبق له مثيل. وأمسى الديوان بموجب نظام مجلس الخدمة المدنية، مرتبطاً بمجلس الخدمة المدنية بدلاً من ارتباطه بمجلس الوزراء. وفي سنة ١٤٢٠ هـ (١٩٩٩ م) تم تحويل الديوان العام للخدمة المدنية إلى وزارة الخدمة المدنية لتشرف على شؤون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذات الشخصية المعنوية، وتتولى اختصاصات الديوان العام للخدمة المدنية السابق.^(٧٦)

وتعد وزارة الخدمة المدنية في الوقت الحاضر بمثابة الذراع التنفيذي لمجلس الخدمة المدنية. وتتولى عدة مهمات رئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية، فهي تقوم بمهام رقابية، واستشارية، وخدمية، وتنسيقية، فضلاً عن بعض الوظائف التنفيذية. ولقد حددت المادة العاشرة لنظام مجلس الخدمة المدنية وظائف وزارة الخدمة المدنية بكل وضوح. ووفقاً لذلك، تتولى وزارة الخدمة المدنية بوصفها الجهة المركزية للقوى العاملة المدنية، القيام بالمسؤوليات التالية:

١. مراقبة تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية، واللوائح والقرارات المتصلة بها.

٢. إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالخدمة المدنية، وخاصة في المجالات الآتية:

(أ) تصنيف الوظائف.

(ب) الأجور والبدلات والمكافآت والتعويضات.

٣. إبداء الرأي في المسائل المتصلة بشؤون الخدمة المدنية.

- ٤ . اقتراح الأنظمة واللوائح المتصلة بشؤون الخدمة المدنية، وتقديمها إلى مجلس الخدمة المدنية .
- ٥ . وضع القواعد والإجراءات الخاصة باختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .
- ٦ . تصنيف الوظائف، واقتراح الرواتب والأجور والبدلات والتعويضات والمكافآت، ودراسة الوظائف المطلوب استحداثها، للتأكد من مطابقتها لقواعد التصنيف .
- ٧ . وضع القواعد والإجراءات الخاصة بحفظ سجلات الموظفين، بما يكفل تكامل المعلومات المطلوبة عن كل موظف .
- ٨ . التعاون مع إدارات شؤون الموظفين، وتوجيهها إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين، وضبط السجلات الخاصة بالتعيينات والترقيات والنقل، وغير ذلك من الأمور الأخرى المتصلة بشؤون الخدمة المدنية .
- ٩ . فحص تظلمات الموظفين المحالة إليه من الجهات المختصة وإبداء الرأي فيها .
- ١٠ . الاختصاصات الأخرى التي تسند لها إليها الأنظمة واللوائح وقرارات مجلس الخدمة المدنية .

وزير الخدمة المدنية

يرتبط وزير الخدمة المدنية، مثله مثل الوزراء الآخرين، برئيس مجلس الوزراء، ورئيس مجلس الخدمة المدنية، ويكون مسؤولاً أمامه عن تخطيط وتطوير وإدارة برامج الخدمة المدنية، وتطوير سبل الاستفادة من القوى العاملة، في تحسين الأساليب الإدارية وأنظمة العمل المتعلقة بالخدمة المدنية في الأجهزة الحكومية . ويقوم الوزير برفع تقرير كل ستة أشهر إلى مجلس الخدمة المدنية، يوضح فيه إنجازات وزارة الخدمة المدنية .

ويشرف الوزير على أمين عام مجلس الخدمة المدنية، وعلى أعمال لجنة تدريب موظفي الخدمة المدنية . ويرتبط بالوزير مباشرة نائب وزير الخدمة المدنية، والإدارة العامة للشؤون

الإدارية والمالية، والإدارة القانونية، وإدارة التطوير الإداري. (٧٧)

علاقة وزارة الخدمة المدنية بالأجهزة الحكومية

إن المتأمل لطبيعة المهام الذي تضطلع به وزارة الخدمة المدنية في مجال الخدمة المدنية يلاحظ أنها تؤدي عدداً من الأدوار الرئيسة في هذا المجال. وبالرغم من أن الأدوار التي تقوم بها الوزارة في مجال الخدمة موضحة فيما يلي بصورة مفصلة، فإنه ينبغي الإشارة إلى أنه ليس هناك حد فاصل بينها، فهي أدوار متكاملة ومرتبطة بعضها ببعض، وهناك تداخل كبير بينها. ويمكن تلخيص هذه الأدوار على النحو التالي:

١. دور استشاري

تلعب وزارة الخدمة المدنية دوراً استشارياً رئيساً في مجال الخدمة المدنية. وتختلف الصور التي تمارس الوزارة من خلالها أداءها لهذا الدور. فمن المهام التي أنيطت بالوزارة بموجب نظام مجلس الخدمة المدنية، إجراء الدراسات والبحوث المتصلة بالخدمة المدنية. كما أن من المهام الموكلة إليها بموجب النظام، اقتراح الأنظمة واللوائح المتصلة بشؤون الخدمة المدنية وتقديمها إلى مجلس الخدمة المدنية. وفي الواقع، فإن مثل هذا الدور الاستشاري يعطي للوزارة سلطة وظيفية في مجال تحديد سياسات وقواعد وإجراءات الخدمة المدنية.

وتقوم الوزارة حالياً بمساعدة مجلس الخدمة المدنية في دراسة كافة المسائل المحالة على المجلس للدراسة. كذلك تقوم بتقويم الممارسات المختلفة في مجال الخدمة المدنية، ومراجعة نصوص القواعد والإجراءات المتعلقة بالخدمة المدنية، واقتراح الحلول وتقديم التوصيات، ورفعها لمجلس الخدمة المدنية لدراستها، والتوصية بها للجهات العليا. وتمارس الوزارة دورها الاستشاري في هذا الخصوص، من خلال عدد من اللجان الدائمة الموجودة فيها، التي تقوم بدراسة العديد من قضايا الخدمة المدنية المتخصصة وتقديم توصيات بشأنها.

ولقد نصت المادة العاشرة لنظام مجلس الخدمة المدنية على أن من وظائف وزارة الخدمة المدنية في هذا الصدد: "إبداء الرأي في المسائل المتصلة بشؤون الخدمة المدنية". ووفقاً لذلك

فإن جزءاً مهماً من عمل الوزارة يشتمل على تفسير نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية، وتوجيه الأجهزة الإدارية إلى كيفية تنفيذ نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية والأنظمة المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين. وفي الواقع فإن الوزارة تقوم بالرد على استفسارات الأجهزة الإدارية، بخصوص تطبيق النظام ولوائحه التنفيذية وتعميم تلك الردود إلى مختلف الجهات الإدارية. ولقد أصدرت الوزارة العديد من النشرات والكتيبات والتعميمات التي توضح الكثير من الأمور النظامية المتصلة بأمور الخدمة المدنية. ودور الوزارة في إبداء الرأي ليس استشارياً محضاً، بل يتحتم على الأجهزة الإدارية الالتزام بالأراء التي تصدرها الوزارة في مجال اختصاصها.

٢. دور رقابي

لوزارة الخدمة المدنية دور رقابي أساسي في مجال الخدمة المدنية. ويتصل هذا الدور بقيام الوزارة بالتأكد من أن الأجهزة الحكومية تلتزم بتنفيذ القواعد والتعليمات المتعلقة بالخدمة المدنية. وفي هذا السياق نصت المادة العاشرة لنظام مجلس الخدمة المدنية على أن من اختصاصات وزارة الخدمة المدنية: "مراقبة تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية واللوائح والقرارات المتصلة بها". ويأخذ الدور الرقابي الذي تقوم به الوزارة أشكالاً متعددة. والأمثلة التي توضح الدور الرقابي للوزارة كثيرة. فعلى سبيل المثال، يتعين على الأجهزة الحكومية أن تأخذ رأي الوزارة عند نقل الموظف من جهاز إلى آخر، إذا كان النقل مصحوباً بترقية إلى مرتبة أعلى (المادة ١٠/٤ من اللوائح التنفيذية لمجلس الخدمة المدنية). كما يتحتم تثبيت الوزارة من توافر مؤهلات الوظيفة الشاغرة في الموظف المراد نقله، من فئة وظيفية إلى أخرى.^(٧٨) كذلك لا بد أن تتحقق وزارة الخدمة المدنية من توافر المؤهلات اللازمة للوظيفة، عند نقل الموظف الذي يشغل وظيفة مستثناة إلى وظيفة أخرى غير مستثناة (المادة ١٠/٦ من اللوائح التنفيذية). ويجب أن تقوم الوزارة بمراجعة قوائم المرشحين للترقية بالمفاضلة، للتأكد من أن الترشيح تم وفقاً للقواعد النظامية.^(٧٩) وفي حالة الرغبة في تمديد تكليف الموظف بأعمال وظيفة أخرى إلى جانب عمله الأصلي، لأكثر من سنة يتعين موافقة وزارة الخدمة المدنية على ذلك.^(٨٠) كذلك يلزم موافقة وزارة الخدمة المدنية على تمديد طلب الإجازة

(أ) إذا لم ينفذ قرار النقل خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ صدور القرار دون عذر مشروع.

(ب) إذا انقطع عن عمله، دون عذر مشروع، مدة خمسة عشر يوماً متصلة، أو ثلاثين يوماً متفرقة خلال السنة السابقة لإصدار القرار. (١٦)

(ج) إذا لم يعد إلى استئناف عمله بعد انتهاء إجازته، أو انتهاء فترة تدريبه، أو انتهاء إعارته، أو انتدابه، أو أية فترة غياب مسموح بها نظاماً بعد خمسة عشر يوماً دون عذر مشروع.

ويتعين على الموظف الذي ينقطع عن عمله ولا يعود لاستئنافه لعذر مشروع أن يبلغ جهة عمله بعذره خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تغيبه (المادة ٣٠/ ١٣ من اللائحة التنفيذية)، وإلا جاز للإدارة أن تتخذ قراراً بفصله. ويترتب على قرار الفصل في الحالات السابقة حرمان الموظف من التعويض عن رصيده من الإجازات العادية، ولا يجوز إعادة تعيينه في وظائف الخدمة المدنية إلا عقب مرور سنتين على طي قيده.

٤. الفصل للمصلحة العامة

من أجل حماية الوظيفة العامة والعمل بما يحقق الصالح العام تحيز أنظمة الخدمة المدنية الفصل للمصلحة العامة. ففي القانون المصري، على سبيل المثال، يجوز لرئيس الجمهورية فصل الموظف إذا أخل بواجباته الوظيفية بما من شأنه الإضرار بالإنتاج أو بمصلحة اقتصادية للدولة أو أحد الأشخاص الاعتبارية العامة، أو إذا قامت بشأنه دلائل جديرة على ما يمس أمن الدولة أو سلامتها، أو إذا فقد أسباب الصلاحية للوظيفة التي يشغلها لغير الأسباب الصحية وكان من شاغلي وظائف الإدارة العليا، أو إذا فقد الثقة والاعتبار وكان من شاغلي الوظائف العليا. (١٧)

وفي المملكة أجاز نظام الخدمة المدنية فصل الموظف أيّاً كانت مرتبته بأمر ملكي، أو بقرار من مجلس الوزراء، وذلك في حالة اقتضاء المصلحة العامة إنهاء خدماته. ويعد إنهاء

الاستثنائية للموظف، لأكثر من ستة أشهر.^(٨١)

٣. دور تنفيذي

لا يقتصر دور وزارة الخدمة المدنية في علاقتها بالأجهزة الحكومية على تقديم المشورة والقيام بالرقابة، بل إنها تضطلع بدور تنفيذي مهم، تقوم بموجبه بإلزام الجهات الإدارية باتباع إجراءات أو قواعد معينة فيما يتعلق بإدارة شؤون الموظفين. ولقد تمت الإشارة إلى أن الدور الاستشاري الذي تمارسه الوزارة، تمنحها سلطة وظيفية في مجال الخدمة المدنية. وعندما تمارس وزارة الخدمة المدنية سلطاتها الوظيفية فإن دورها لا يكون استشارياً، ولكن يكون في الواقع دوراً تنفيذياً.

علاوة على ذلك، فقد أوكل نظام مجلس الخدمة المدنية، وكذلك نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية إلى وزارة الخدمة المدنية، مهمة تحديد العديد من القواعد والإجراءات المتصلة بالشؤون المختلفة للموظفين، التي تعد ملزمة للجهات الإدارية. فمثلاً: وزارة الخدمة المدنية هي المسؤولة عن وضع القواعد والإجراءات الخاصة بحفظ سجلات الموظفين، بالقدر الذي يضمن تكامل المعلومات المطلوبة، عن كل موظف (المادة ١٠ من نظام مجلس الخدمة المدنية). كما تختص بوضع المقاييس والإجراءات الخاصة بشغل الوظائف الشاغرة (المادة ٧ من نظام مجلس الخدمة المدنية). ولقد حوّلت الوزارة بمهمة تحديد معنى الخبرة المطلوبة لشغل الوظائف ومتى تعد في طبيعة العمل (المادة ١/٣ من اللوائح التنفيذية). وتختص الوزارة كذلك بوضع إجراءات إثبات حسن السيرة والسلوك لالتحاق الأفراد بالوظائف العامة (المادة ٤/٥ من اللوائح التنفيذية). وللوزارة أيضاً صلاحية تحديد مرتبة ودرجة الموظف المراد نقله من المؤسسات العامة لوظائف الخاضعة لنظام الخدمة المدنية (المادة ١٠/٩ أ من اللوائح التنفيذية). كما تتولى الوزارة فحص تظلمات الموظفين المحالة إليها من الجهات المختصة وإبداء الرأي فيها (المادة ١٠ من نظام مجلس الخدمة المدنية).

ومن الأمثلة التي يتضح فيها الدور التنفيذي للوزارة، تحديدّها للمسافرات التي يصرف عنها بدل الترحيل^(٨٢) كما يتجلى في اختصاص الوزارة بوضع القواعد لتعويض الموظف

المتدرب في الخارج عن تذاكر السفر، بعد الاتفاق مع الخطوط الجوية السعودية (المادة ٢٧/٣ من اللوائح التنفيذية). كذلك تحدد الوزارة الإجراءات الواجب اتباعها لإثبات أن الحوادث وقعت للموظف بسبب أداء العمل (المادة ٢٨/١٣ من اللوائح التنفيذية). كما تختص الوزارة بتنظيم كيفية معاملة رصيد الموظف من الإجازات العادية عند انتقاله من نظام الخدمة المدنية إلى نظام آخر والعكس (المادة ٢٨/٢٥ من اللوائح التنفيذية). بالإضافة إلى ذلك، تقوم الوزارة بوضع ضوابط تحديد الأجر بالساعة. (٨٣)

٤. دور الخدمات

تقوم وزارة الخدمة المدنية بتقديم عدد من الخدمات إلى الجهات الإدارية الحكومية لمساعدتها في التعامل مع الأمور المختلفة في مجال إدارة شؤون الموظفين. فمثلاً، تتولى الوزارة الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المرتبة العاشرة فما دونها، وتقبل الطلبات، وتجري الامتحانات لمن يتقدم لشغل تلك الوظائف، وتتولى تقويمها، وإعلان نتائجها، وتنظيم قوائم المرشحين وترتيبها.

كما تقوم بإمداد الأجهزة الإدارية بالبيانات التي تعينها على إنجاز أعمالها، وتقع على عاتقها مسؤولية تقديم أحدث المعلومات والأساليب إلى الأجهزة الحكومية لمعالجة المشكلات المختلفة في مجال الخدمة المدنية، حتى يتسنى لتلك الأجهزة مواكبة أحدث التطورات في أداء الأعمال، وإدارة الموظفين. يضاف إلى هذا دور الوزارة في تقديم التفسيرات للجوانب النظامية المتعلقة بشؤون الموظفين، وإصدار التعاميم التي تبين أسس تطبيق اللوائح النظامية في مجال الخدمة المدنية وتنفيذها.

وتتولى الوزارة إصدار العديد من المطبوعات في مجال الخدمة المدنية، بما في ذلك نشرات وزارة الخدمة المدنية للآراء والفتاوى، والأدلة التوضيحية لمعاونة إدارات شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية على أداء أعمالهم بسهولة ويسر، الأمر الذي يساهم في توفير الوقت والمال والجهد، وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أداء الأعمال الحكومية، واتخاذ القرارات في هذا المجال على مرتكزات سليمة. وفي هذا السياق أصدرت وزارة الخدمة

المدينة العديد من الأدلة، مثل: الدليل الشامل لأنظمة ولوائح وتعليمات الخدمة المدنية، ودليل التصنيف، ودليل الإجازات، ودليل الرواتب، والدليل المالي، ودليل المكافآت، ودليل المناطق الثابتة، ودليل تحويل الوظائف، ودليل الترتيبات، ودليل أحكام ابتعاث موظفي الدولة للدراسة بالخارج.

كما تتولى الوزارة إصدار مجلة شهرية تحت عنوان "الخدمة المدنية"، وتقدم عدداً من البرامج الإعلامية في وسائل الإعلام المختلفة، لمعالجة قضايا الخدمة المدنية ومسائل شؤون الموظفين، ولتنشر التوعية في مجال شؤون الموظفين بين الموظفين والمهتمين بقضايا الخدمة المدنية، ومساعدتهم في استيعاب المفاهيم الأساسية لشؤون الموظفين. علاوة على ذلك توجد في وزارة الخدمة المدنية وفروعها أقسام أنشئت لخدمة المراجعين من المواطنين والموظفين والمتقاعدين، يتم استقبالهم فيها، شخصياً أو من خلال الاتصالات الهاتفية، والرد على استفساراتهم وتقديم المشورة الفنية والنظامية لهم، وإجراء الاتصالات اللازمة بالجهات المعنية لحل مشكلاتهم.

٥. دور تنسيقي

تقوم وزارة الخدمة المدنية بدور المنسق للعديد من أنشطة شؤون الموظفين في القطاع العام. فمن ناحية تقوم الوزارة من خلال ممارستها لهذا الدور بالعمل على تناسق ممارسات الأجهزة الإدارية في مجال شؤون الموظفين، حتى تصبح القواعد والإجراءات والتطبيقات الأساسية في هذا المجال، متسقة بشكل عام. ومن ناحية أخرى، تحاول الوزارة من خلال هذا الدور الاتفاق مع جهات حكومية معينة على بعض الترتيبات التي تناسب الطبيعة الخاصة لأعمال تلك الجهات. فمثلاً، تشير المادة السابعة من نظام الخدمة المدنية إلى أنه: "يجوز، بعد اتفاق رئيس الديوان العام للخدمة المدنية (وزير الخدمة المدنية حالياً) والوزير المختص، أن تقوم الجهة الإدارية بامتحان من يتقدمون لشغل بعض وظائف المراتب الخامسة فما دون وفق المقاييس والإجراءات التي يحددها الديوان العام للخدمة المدنية" (وزارة الخدمة المدنية حالياً).

ويتضح دور وزارة الخدمة المدنية التنسيق من خلال مشاركتها في العديد من اللجان مع الأجهزة الحكومية الأخرى، وكذلك من خلال العديد من اللجان المشكلة بداخلها. فمثلاً: تشترك الوزارة في لجنة الميزانية الموجودة في وزارة المالية، وتشترك في هذه اللجنة بمندوب من الإدارة العامة للتصنيف، مع مندوب من الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، ومندوب من الإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني، وبحضور مندوبين عن الجهاز الذي تدرس ميزانيته. ويكون دور وزارة الخدمة المدنية التحقق من مستويات وأسماء الوظائف المطلوب استحداثها، بحيث يتفق ذلك مع خطة التصنيف.

كما يوجد في الوزارة "لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية"، المختصة بوضع السياسة العامة للتدريب وتنظيم أوضاع التدريب والمندوبين من الموظفين العموميين في الداخل والخارج، ويرجع إليها وينسق معها في حالة ابتعاث الموظفين للدراسة أو التدريب. ويرأس اللجنة وزير الخدمة المدنية، ويشترك في عضويتها مدير عام معهد الإدارة، ووكيل وزارة التخطيط، ونائب المحافظ للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ووكيل وزارة التعليم العالي، وأمين عام مجلس القوى العاملة، ومدير عام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة. وتتولى إدارة التدريب بوزارة الخدمة المدنية سكرتارية اللجنة.

ويوجد في وزارة الخدمة المدنية لجنة التحويل، إذ يخضع تحويل أسماء الوظائف لدراسة لجنة التحويل المشكلة من مندوبين من وزارة الخدمة المدنية (الإدارة العامة للتصنيف)، ووزارة المالية والاقتصاد الوطني (الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، والإدارة العامة للميزانية)، والجهة ذات العلاقة، وتقدم توصياتها إلى وزير الخدمة المدنية، لإصدار قرار بالتحويل. كذلك، تتولى لجنة مكونة من مندوب عن وزارة الخدمة المدنية، ومندوب عن وزارة المالية والاقتصاد الوطني دراسة طلبات تخفيض الوظائف وترفع توصياتها إلى وزير الخدمة المدنية للمصادقة عليها وإصدار قرار التخفيض.^(٨٤) كما تضم وزارة الخدمة المدنية لجنة البدلات، المكونة من وزارة المالية، ووزارة الخدمة المدنية، والمصلحة الحكومية ذات العلاقة التي تقوم بدراسة البدلات المختلفة للموظفين وتقديم التوصيات بشأنها، وتكون تلك التوصيات نافذة

بعد اعتمادها من قبل وزير الخدمة المدنية ووزير المالية والاقتصاد الوطني (المادة ٢٧/ ٢٣ من اللوائح التنفيذية).

علاوة على ذلك، تصدر وزارة الخدمة المدنية العديد من القواعد المنظمة للخدمة المدنية بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة. فمثلاً: تختص وزارة الخدمة المدنية بتحديد شروط اللياقة الصحية للموظفين بعد الاتفاق مع وزارة الصحة. كما تختص الوزارة بوضع لائحة للإجازات المرضية وإصدار التقارير الطبية بعد الاتفاق مع وزارة الصحة. كذلك تختص الوزارة بوضع القواعد لتعويض الموظف المتدرب في الخارج عن تذاكر السفر بعد الاتفاق مع الخطوط الجوية السعودية (المادة ٢٧/ ٨ من اللوائح التنفيذية).

علاقة وزارة الخدمة المدنية بإدارات شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية

إن إدارات شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية إدارات مستقلة عن وزارة الخدمة المدنية، وتتبع الجهات الإدارية الموجودة بها، سواء من الناحية التنظيمية أو الفنية، كما أن موظفيها يتبعون العاملين فيها، سواء من الناحية التنظيمية أم الفنية. وهذه الجهات هي المسؤولة عن توظيف الأفراد في هذه الإدارات، وترقيتهم، وتكليفهم بالأعمال، كما هو الحال بالنسبة لبقية الموظفين.^(٨٥)

بيد أن هناك علاقة وطيدة تربط بين وزارة الخدمة المدنية وتلك الإدارات بحكم طبيعة العمل المشتركة بينهما. فإدارات شؤون الموظفين، تشكل أداة رئيسة لمساعدة وزارة الخدمة المدنية في الاضطلاع بمسؤولياتها، كما أن للوزارة دوراً مهماً في معاونة تلك الإدارات على أداء مهامها. ولقد نص نظام مجلس الخدمة المدنية في هذا الصدد على أن إحدى وظائف وزارة الخدمة المدنية تشمل: "التعاون مع إدارات شؤون الموظفين وتوجيهها إلى أفضل السبل لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتصلة بشؤون الموظفين، وضبط السجلات الخاصة بالتعيينات والترقيات والنقل، وغير ذلك من الأمور الأخرى المتعلقة بشؤون الخدمة"

(المادة ١٠). كما قضى مجلس الخدمة المدنية بأن يكون مدير شؤون الموظفين في كل جهة إدارية مسؤولاً ومسؤولية مباشرة عن أي إجراء يتم مخالفته لما تنص عليه الأنظمة واللوائح والقرارات المكملة لها المكيفة لشؤون الخدمة المدنية. (٨٦)

ويمكن تقديم العديد من الأمثلة للدلالة على مدى ترابط وتكامل عمل وزارة الخدمة المدنية وإدارات شؤون الموظفين بالأجهزة الحكومية. والحقيقة، فإن جميع نشاطات شؤون الموظفين من تعيين، وترقية، ونقل وغيرها من نشاطات، تشترك في مسؤولياتها ووزارة الخدمة المدنية والأجهزة الإدارية (التي تختص إدارات شؤون الموظفين فيها بهذه المهمة). فعلى سبيل المثال: يظهر جلياً، مدى الترابط بين وزارة الخدمة المدنية وإدارات شؤون الموظفين، في عملية الترقيات الوظيفية. فتشير لائحة الترقيات في هذا الصدد إلى اختصاص إدارات شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية بإعداد قوائم بالموظفين الذين تتوافر فيهم شروط الترقية، والتثبت من صحة تلك القوائم ودقتها واشتمالها على جميع الموظفين الذين تتوافر فيهم الشروط النظامية للترقية، ويكون مدير شؤون الموظفين والموظف المختص مسؤولين عن صحة المعلومات الواردة في تلك القوائم (المادة الثانية). وبعد الانتهاء من إعداد قوائم المرشحين للترقية، تقدم إدارة شؤون الموظفين تلك القوائم إلى لجنة الترقيات، التي ترفع بدورها بياناً بالمرشحين للترقية للوزير المختص، إذا كانت الوظائف في المرتبة السادسة فما فوقها، ويقوم الوزير بتقديمها لوزارة الخدمة المدنية، التي تقوم بالتيقن من مدى مطابقتها للقواعد النظامية. أما صلاحيات الترقية للوظائف في المرتبة الخامسة فما دونها، فقد أعطيت إلى إدارات شؤون الموظفين، ولكن ينبغي، بعد إجراء المفاضلة وتحديد المرشحين للترقية واعتماد محضر الترقية، إرسال صورة من قرار الترقية مرفقاً به صورة طبق الأصل من المحضر إلى وزارة الخدمة المدنية. وبعد مصادقة الوزارة، تقوم إدارات شؤون الموظفين بحصر من تمت الموافقة عليهم للترقية، وإعداد بيان بذلك، كما تراجع الدرجات التي يشغلونها حسب سلم الرواتب لتقوم بإعطائهم الدرجة التي يزيد راتبها على راتب الدرجة التي يشغلونها قبل الترقية، أو التي تليها في حالة موافقة صاحب الصلاحية. وفي نهاية المطاف لا بد من تزويد وزارة الخدمة المدنية بصورة من قرارات الترقية لإثبات الترقية في

سجلاتها، وتيقنها من تنفيذ ما تمت الموافقة عليه. (٨٧)

ويمكن أن يأخذ التعاون بين وزارة الخدمة المدنية وإدارات شؤون الموظفين، شكل مقترحات وآراء مستمدة من التطبيق الواقعي تقدمها إدارات شؤون الموظفين إلى وزارة الخدمة المدنية، وذلك من خلال معاشتها للمشكلات اليومية في مجال شؤون الموظفين، ومن خلال الصعوبات التي تواجهها في تطبيق الأنظمة واللوائح والإجراءات المتصلة بشؤون الموظفين، الأمر الذي قد يَكُن من تبني الوسائل المناسبة، التي تساعد على تفادي المشكلات الناشئة عن التطبيق، ووضع قواعد وإجراءات شؤون الموظفين بصورة أقرب للواقع العملي. كما قد يظهر التعاون في طلب وزارة الخدمة المدنية آراء إدارات شؤون الموظفين، حول العديد من الأمور المتعلقة بقضايا شؤون الموظفين، مثل تصنيف الوظائف، أو تقويم الأداء الوظيفي. كما يمكن أن يأخذ التعاون شكل قيام وزارة الخدمة المدنية بتقديم توجيهات أو تعميمات أو معلومات أو كتيبات إيضاحية أو آراء نظامية، أو نماذج خاصة تساعد إدارات شؤون الموظفين في اتخاذ القرارات المتصلة بالموظفين بسهولة وكفاءة، أو تزويد تلك الإدارات بأخر المستجدات في الأنظمة واللوائح، وكذلك التطورات الحديثة في مجال الخدمة المدنية، بما يساعد على زيادة كفاءة العاملين في تلك الإدارات، وتحسين عمل إداراتهم.

ولقد درجت وزارة الخدمة المدنية على عقد لقاء سنوي يحضره مديرو شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية والمهتمون بشؤون الخدمة المدنية، وذلك بهدف خلق وتنمية الوعي الإداري في مجال الخدمة المدنية، وتبادل الأفكار والخبرات وتحديث المعارف وتطوير ممارسات شؤون الموظفين وبحث أمور الخدمة المدنية بشكل عام.

المفهوم الحالي للخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية

إن مفهوم الخدمة المدنية، كما هو مطبق في المملكة العربية السعودية، هو مفهوم عام يشمل جميع الموظفين المدنيين العاملين في الأجهزة الحكومية. و' تخضع الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية لتنظيم عام، يسري - حسب الأصل العام - على جميع فئات

العاملين بالدولة، عدا الفئات التي تحكمهم 'تنظيمات خاصة' ^(٨٨)، فيألي جانب نظام الخدمة المدنية الحالي الصادر سنة ١٣٩٧ هـ ولوائحه التنفيذية، التي تعبر عن النظام العام لعموم العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة، هناك نظم وظيفية خاصة تحكم فئات معينة من الوظائف العامة. ومن أمثلة هذه التنظيمات الخاصة، نظام الوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة، ونظام القضاء، ولائحة أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام، واللجنة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، ولائحة الوظائف الصحية، ولائحة الوظائف التعليمية، ولائحة المستخدمين، ولائحة المعينين على بند الأجور، ونظام الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد، ولائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة.

وعلى ذلك فإن 'أحكام نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية، تمثل 'التنظيم العام' بالنسبة لهذه الخدمة. وهو الأمر الذي يستوجب اعتبار تلك الأحكام الأصل والأساس الواجب التطبيق بالنسبة لجميع العاملين المدنيين بالدولة بوجه عام، وكذلك بالنسبة لجميع العلاقات الوظيفية، ما لم توجد 'بالتنظيمات الوظيفية الخاصة' أحكام مغايرة. ومؤدى ذلك، هو وجوب تطبيق أحكام نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية في حالة خلو 'التنظيمات الخاصة' من حالة حكم معينة'. ^(٨٩)

فعلى سبيل المثال، يخضع الموظفون الذين يعينون على وظائف مؤقتة لأحكام نظام الخدمة المدنية، فيما يتصل بواجبات الموظفين وتأديبهم (المادة ١٢ من نظام الوظائف المؤقتة)، كما يجري معاملة الموظفين المؤقتين عند تكليفهم بالعمل والإجازات والأعياد بموجب نظام الخدمة المدنية، ^(٩٠) وتمنح الإجازة المرضية لهم طبقاً للإجراءات التي يقتضيها نظام الخدمة المدنية. ^(٩١) ويعامل أعضاء هيئة التدريس والمحاضرون والمعيدون بالجامعات من حيث البدلات، والمكافآت، والمزايا، وفقاً لما يعامل به موظفو الدولة (المادة ١٩ من اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين). وتشير لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة إلى أن يخضعوا لأحكام نظام الخدمة المدنية من حيث واجبات الموظفين (المادة ٣٦).

كما تشير لائحة المستخدمين إلى أن تسري قواعد نظام الخدمة المدنية ولوائحه على المستخدمين فيما لم تنظمه مواد اللائحة (المادة ١٤). وتشير لائحة الوظائف التعليمية إلى أن يطبق نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية وقرارات مجلس الخدمة المدنية ذات الصلة على الخاضعين للائحة، وذلك فيما لم يرد به نص في اللائحة التعليمية (المادة ١٣). كما تسري أحكام نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية والقرارات ذات العلاقة في كل ما لم يرد في شأنه نص في لائحة الوظائف الصحية (المادة ١٤).

وهكذا، فإن القاعدة العامة، هي أن نظام الخدمة المدنية يعد النظام الأساسي الذي يرجع إليه عند خلو التنظيمات الوظيفية الخاصة من نصوص تعالج موضوعاً معيناً، طالما أن أحكام نظام الخدمة المدنية لا تتعارض مع أحكام تلك الأنظمة الخاصة.^(٩٢)

ويطبق نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية على المؤسسات العامة ذوات الشخصية المعنوية، ما عدا مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية.^(٩٣) لكن ليس لنظام الخدمة المدنية، ولا لوزارة الخدمة المدنية علاقة أو اختصاص بأعمال القطاع الخاص، إذ إن ذلك من اختصاص مكاتب العمل التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية.^(٩٤) وإن كان ذلك لا يمنع من قيام وزارة الخدمة المدنية من التنسيق وتبادل المعلومات في مجال القوى العاملة مع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. حيث تقوم مكاتب التوظيف التابعة لوزارة الخدمة المدنية بتزويد مكاتب العمل التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية بشكل دوري بمعلومات بما يتوفر لديها من حملة المؤهلات العلمية والخبرات العملية المناسبة لأعمال القطاع الخاص، من حيث أعدادهم، ونوعية مؤهلاتهم، والمناطق التي يرغبون العمل بها، وغيرها من المعلومات المفيدة في هذا الشأن، وذلك في حانة تعذر إيجاد وظيفة حكومية مناسبة لهم. كما تتولى مكاتب العمل تزويد مكاتب التوظيف بمعلومات عن الفرص الوظيفية المتاحة في القطاع الخاص، ليتم الإعلان في مكاتب التوظيف، وحث من يرغب الالتحاق بها مراجعة مكتب العمل في منطقته.^(٩٥)

كذلك، ليس لنظام الخدمة المدنية، ولا لوزارة الخدمة المدنية أية علاقة بالوظائف

العسكرية. فالوظائف العسكرية تعد مستقلة عن الوظائف المدنية، ولا تخضع لإشراف وزارة الخدمة المدنية. لذلك، فإنه لا يجوز النقل من الوظائف العسكرية إلى الوظائف المدنية، ولكن يمكن الالتحاق بالوظائف المدنية بعد توافر شروطها لدى المتقدم عند انتهاء علاقته بالوظيفة العسكرية. كما لا يمكن النقل من نظام الخدمة المدنية إلى السلك العسكري، وعلى الموظف المدني الذي يرغب في الالتحاق بالسلك العسكري تقديم استقالته من وظيفته المدنية وتصفية حقوقه، ومن ثم يمكنه التقدم للالتحاق بإحدى الوظائف العسكرية وفقاً لما يحكمها من أنظمة.

إلا أن نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية تطبق على الموظف والموظفة على حد سواء، ما عدا بعض الإجازات التي تتناسب مع طبيعة الوظيفة، مثل إجازة عدة الوفاة وإجازة الأمومة. بالإضافة إلى ما صدر مؤخراً من إعفاء الموظفة المشمولة بلائحة الوظائف الصحية من ساعات العمل الزائدة عن الدوام الرسمي للدولة وهي (١٥٥) ساعة شهرياً، وساعات المناوبة. ولكن الإعفاء من ساعات الدوام الزائدة عن الدوام الرسمي مشروط بتنازل الطيبة والصيدلانية عن بدل التفريغ الشامل لبديل فرق ساعات العمل وتنازل من عداهما من شاغلات الوظائف الصحية عن بدل فرق ساعات العمل المستحق، إضافة إلى عدم فتح عيادة خاصة أو العمل لدى الغير من مؤسسات أو أفراد.^(٩٦)

وبشكل عام، فقد يكون من المفيد عند الحديث عن الخدمة المدنية في المملكة التمييز بين ثلاث فئات من العاملين: الموظفون، والمستخدمون، والعمال.^(٩٧) والموظفون في المملكة هم الأفراد الذين يشكلون الأجهزة الحكومية المدنية في المجالات التخصصية، والتعليمية، والإدارية، والمالية، ويتدرجون في مراتب خمس عشرة، تبدأ بالمرتبة الأولى براتب شهري (١٥٠٠) ريال وتنتهي بالمرتبة الخامسة عشرة براتب شهري مقداره (٢٠٨٥٠) ريال، أذناها وظائف الكتبة ومن في درجتهم، وأعلىها وظائف وكلاء الوزارات، أما الوزراء ونواب الوزراء وموظفو المرتبة الممتازة فيخضعون لنظام الوزراء ونواب الوزراء وموظفو المرتبة الممتازة.

والمستخدمون هم الأشخاص الذين يؤدون أعمالاً لا تتطلب في الغالب مجهودات ذهنية، ومن ثم لا تحتاج إلا إلى قدر محدود من التأهيل، مثل: الفراشين، والمراسلين، ومراقبي العمال. ويخضعون لللائحة المستخدمين التي تتكون من ثلاث مراتب (المراتب ٣١-٣٣). كذلك يخضعون للأحكام نفسها التي يخضع لها الموظفون الخاضعون لنظام الخدمة المدنية، في الأمور التي لم ينص عليها النظام أو اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية.

أما العمال فهم أشبه ما يكونون بالمستخدمين من حيث الأعمال التي يزاولونها، إلا أنه يمكن تخصيصهم في الغالب لأعمال النظافة ونقل المعدات والأدوات المكتبية وغيرها من الأعمال اليدوية كالتنجارة، والخدادة، والسباكة، وما شابهها. ويعين هؤلاء على فئات مخصصة، وتصرف رواتبهم من بند الأجور، ولا تثبت وظائفهم في التشكيلات الإدارية للدوائر الحكومية. (٩٨)

ويحكم أوضاع العمال في الأجهزة الحكومية، نظام العمل والعمال^(٩٩)، بالإضافة إلى لائحة المعينين على بند الأجور، وهي لائحة نظامية صدرت لتحكم العاملين من غير الموظفين والمستخدمين. ويقسم المعينون على بند الأجور إلى ثلاث مجموعات: هي مجموعة العاديين، مثل: عمال النظافة، والحراسة، والمصاعد، والحمالين، والزراعيين، والسفريجين. ومجموعة الحرفيين، مثل: الميكانيكيين، والكهربائيين، وموزعي البريد، والسائقين، والمعقّين، والطهاة، والسباكين، والنجارين. ومجموعة الفنيين المساعدين، مثل: عمال الأشعة، والمختبرات، والمستشفيات، والمصانع، والورش، ومراكز التدريب.

ولا يوجد سن معينة للمعينين على بند الأجور متى توافرت الكفاءات والقدرة، عدا ما حدده نظام العمل والعمال من سن محددة لبعض الأعمال، ومن الممكن تعيين الموظف أو المستخدم المحال على التقاعد على بند الأجور وبأحد الأعمال الواردة بلائحة بند الأجور، على أن تتوفر فيه شروط ومؤهلات شغلها، ولا يتأثر ما يصرف له من راتب تقاعدي بما يصرف له من أجر نتيجة تعيينه على البند. كما أن ليس ثمة ما يمنع من تعيين العمال فترات

مؤقتة يتم الاتفاق عليها بين الجهة الإدارية والعامل .

إدارة الخدمة المدنية والتحديات المستقبلية

ونحن في بداية القرن الحادي والعشرين تثار تساؤلات عديدة عن القضايا والتحديات التي ستواجه الخدمة المدنية في الغد . " والبحث طبقاً لمناهج غدوية يعني السعي وراء قصد، لا من أجل التنبؤ بالمستقبل، ولكن لبنائه، أو على الأقل، للإسهام في حدوثه " (١٠٠) وإذا ما تأملنا الأوضاع السائدة في مجال الخدمة المدنية ونحن الآن في مطلع القرن الواحد والعشرين، نلاحظ العديد من التغيرات والظواهر التي أخذت في الانتشار وامتدت آثارها لتشمل جميع جوانب الخدمة المدنية . ومن ذلك زيادة اهتمام مختلف نظم الخدمة المدنية بتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية والتقليل من التكاليف، وذلك في ظل انتشار الأزمات المالية، وتقلص الموارد الاقتصادية. كما نلاحظ أن فكرة تخصيص أنشطة القطاع العام، لاقت رواجاً لم يسبق له مثيل في شتى دول العالم . كذلك نلاحظ التطورات الكبيرة في مجال الاتصالات والمواصلات والحاسب الآلي وغيرها من وسائل التقنية الإلكترونية .

ويبدو إن هذه التغيرات ما هي إلا مقدمات لتغيرات أكبر وأكثر عمقاً وامتداداً . ومن المتوقع أن تستمر الخدمة المدنية في مواجهة تحديات كبيرة ستفرضها العديد من العوامل، منها على سبيل المثال : زيادة النمو السكاني، وتغير تركيبة السكان، وعوالة الاقتصاد التي ستعني زيادة المنافسة الاقتصادية فيما بين الدول، وبين القطاعات الاقتصادية المختلفة في الدولة الواحدة . وستؤدي تلك التحديات إلى خلق واقع جديد ومعقد، يتطلب استعداداً لمواجهة، والتكيف مع التغيرات المستقبلية المتوقعة أن يحدثها في هذا المجال، وذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي، البعيد عن الارتجائ، وتحديث الهياكل التنظيمية، والأنظمة والقواعد والأساليب المستخدمة في مجال الخدمة المدنية لتتلاءم مع جميع المتغيرات المتوقعة حدوثها . ويتطلب ذلك من إدارات الموارد البشرية بصورة خاصة عدم الاكتفاء بالتركيز على الجوانب اليومية الإجرائية للخدمة المدنية، بل بالمبادرة ببنني دوراً غير تقليدي وأكثر فاعلية في التعامل

مع شؤون الموارد البشرية ، بحيث لا تكون في موقع رد الفعل فقط ، بل أن تضطلع بدور أكثر نشاطاً ، لاستباق الأزمات قبل حدوثها ، بدلاً من العمل على معالجتها بعد حدوثها ، والعمل ، بشكل عام ، على خلق بيئة فاعلة للعمل لإيجاد خدمة مدنية على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية .

وفي ضوء بعض الشواهد التي تتوافر لنا الآن في مجال الخدمة المدنية ، يمكن الاستدلال على العديد من الظواهر التي يحتمل ظهورها في المستقبل القريب . ويمكن تلخيص بعض التحديات والاتجاهات الرئيسة المستقبلية ، المتوقع حدوثها في مجال الخدمة المدنية ، على النحو التالي :

١. التحديات الاقتصادية

في ظل التغيرات العميقة التي ألمت بالهيكل الأساسي للعلاقات الدولية منذ انتهاء الحرب الباردة ، تراجعت الصراعات الأيدلوجية وتقدمت الصراعات الاقتصادية إلى الواجهة . ولا شك في أن ذلك سيكون له آثار بالغة في شتى المجالات في المستقبل . فمن ناحية ، سيزداد الاتجاه إلى عالمية الاقتصاد ، وبشدة تأثير السوق العالمية في الاقتصاد الوطني ، سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية على حد سواء.^(١١) وتشير الدراسات إلى أن أكثر البلدان العربية سوف تواجه في المستقبل غير البعيد ، أزمات اقتصادية حادة ومشكلات في ميزان المدفوعات ، إن لم تخرج تعديلاً جذرياً على السياسات والإستراتيجيات التنموية فيها.^(١٢) وفي هذا الإطار ، ومع تنامي الاتجاه نحو تحرير التجارة العالمية ، من المتوقع أن تزداد حدة التنافس الاقتصادي العالمي ، ومن المتوقع أن يؤدي هذا التنافس بدوره إلى زيادة الضغوط على الموارد المالية في القطاع العام ، وفي الوقت عينه ، يُتوقع أن يتنامى الطلب على الخدمات العامة ، وأن تزداد توقعات المواطنين في تلقي خدمات عامة أفضل . وسيشكل ذلك ضغطاً على نظم الخدمة المدنية لأن تكون أكثر إنتاجية وكفاءة ، فيما سيولد ارتفاع معدلات التضخم ضغطاً لزيادة الأجور والمزايا المالية للموظفين . وسيؤدي ذلك كله إلى خلق حاجة ماسة إلى التقليل من التكاليف من خلال الكفاءة الإنتاجية ، والتحديد الدقيق للأولويات عن

طريق التخطيط . وستقع على عاتق متخصصي الموارد البشرية، بصفة خاصة، مسؤولية كبيرة لإيجاد طرق مبتكرة لزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية .

٢. التحديات التقنية

إن التطورات التقنية السريعة والمتلاحقة التي سيشهدها المستقبل القريب ستؤثر بشكل جوهري في إدارة الموارد البشرية، من خلال التغييرات الواسعة التي ستحدثه في مجال الأساليب الفنية لأداء الأعمال، ومن خلال المهارات المطلوبة لها، بالإضافة إلى أثرها في تقادم بعض المهارات والاستغناء عنها . وسيحتم ذلك التطور الاهتمام بوضع الآلية التي يمكن من خلالها متابعة التغييرات التقنية المتلاحقة في هذا المضمار، والإلمام المستمر بها، وتطوير الوسائل والأنظمة المناسبة للتكيف معها، وإعداد الكوادر المؤهلة العددية والتنوعية اللازمة للتعامل معها . وفي هذا المجال تبرز، أهمية نظم المعلومات، على وجه الخصوص، لرسم السياسات المتعلقة بالخدمة المدنية، ولاتخاذ القرارات اليومية المتصلة بشؤون الأفراد . وسيكون من التحديات لإدارة الموارد البشرية في المستقبل التيقن من أن المعلومات تجمع بطريقة صحيحة، وأن هناك حاجة فعلية إليها، وأن يكون هناك استخدام صحيح لتقنية المعلومات .

ومن أهم التغييرات المنتظرة في مجال إدارة الموارد البشرية انتشار ظاهرة ما يسمى "مكان العمل المرن" التي بدأت في الظهور، بمساعدة التطور التقني، في السنوات الأخيرة في الدول المتقدمة، حيث يؤدي الأفراد أعمالهم من منازلهم . ويوجد حالياً ما يزيد عن سبعة ملايين أمريكي، على سبيل المثال، يؤدون بعض أو جميع أعمالهم من أماكن بعيدة عن مقر العمل.^(١٠٣) فضلاً عن ذلك، يمكن رصد العديد من المظاهر الأولية للتقدم التقني وتأثيرها في ممارسات إدارة الموارد البشرية، منها أن المدينة لن تعود في إطار هذا التقدم مركزاً يسعى إليه الناس، فالقرى والريف يمكن أن تستوعب أماكن العمل الجديدة في الخدمات وغيرها، مع العيش في أحضان الريف البعيد عن التلوث والضجيج والقيام بالعمل نفسه ما دام هناك خط هاتف وكومبيوتر شخصي.^(١٠٤) إن هذه التطورات والظواهر، لجديرة بالدراسة

والبحث من قبل الباحثين والمهتمين بشؤون الخدمة المدنية في المملكة والدول العربية بصفة عامة .

وعلى وجه الخصوص تبرز تكنولوجيا الإنترنت كأداة لها تأثير عميق وجذري على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى الحياة التنظيمية في كل المستويات بشكل عام . وقد أخذت المنظمات العامة تدرك أهمية شبكة الإنترنت كوسيلة سريعة للاتصال والحصول على المعلومات، وتحليلها، وتوزيعها، وكوسيلة هامة لتقديم الخدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية . ومن المتوقع أن يحدث التوسع في استخدام الإنترنت تأثيرات ضخمة على الأفراد داخل الأجهزة الحكومية وخارجها، كما سيخلق العديد من التحديات التي يتحتم على المنظمات العامة مواجهتها بكافة أبعادها .

فمن حيث الإنتاجية فإن الإنترنت تظهر إمكانات كبيرة لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال سهولة وصولهم إلى قدر لا حده من المعلومات، بسرعة فائقة، وبصورة مباشرة، ومن ثم تمكنهم من المساهمة في تطوير السياسات واتخاذ القرارات بقدر كبير من الفاعلية . كما أن حرية الوصول إلى المعلومات المتاحة عبر الإنترنت سيؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الانفتاح والثقة والاحترام المتبادل، وعلى وجه الخصوص في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث سيؤدي تدفق المعلومات إلى التقليل من تباين المكانة بين الرؤساء والمرؤوسين.^(١٠٥) الأمر الذي سينعكس إيجابياً في نهاية المطاف على دوافع الموظفين نحو العمل، وقدرتهم على الخلق والابتكار، والإنجاز بدرجة عالية من الكفاءة .

كذلك فإن التوسع في استخدام الإنترنت سيكون له تأثير بالغ في أساليب الاتصالات داخل المنظمات وخارجها . فبالنسبة للاتصالات الخارجية فإن الإنترنت تتيح حرية الوصول للعديد من مصادر المعلومات . فبإتباط الإنترنت بملايين الحاسبات الآلية عبر العالم، فإن بإمكان الموظف العام الآن الوصول إلى نطاق واسع وغني من مصادر المعلومات الخارجية، بما في ذلك الاتصال بالعديد من جمعيات الإدارة المتخصصة، والمستشارين، ومنظمات البحث، والمنظمات الحكومية والخاصة في كل المستويات . وكذلك إمكانية الوصول إلى عدد

لا حذله من قواعد البيانات والدوريات الإدارية في مختلف أنحاء العالم، وما تتضمنه من مقالات، ودراسات، وقضايا، واتجاهات إدارية حديثة.

أما بالنسبة للاتصالات داخل المنظمة فإن التوسع في استخدام الإنترنت سيؤدي إلى إحداث تغييرات ملموسة في علاقة الموظفين ببعضهم البعض، وفي علاقاتهم برؤسائهم. فسهولة الوصول إلى المعلومات سيوسع من دائرة المشاركة للموظفين، وسيحد من المركزية، وما يتضمنه ذلك من انعكاس على مناخ العمل، حيث يسود مكان العمل شعور بالاستقلالية والمشاركة، والقوة، وإدارة الذات.^(١٠٦) وفي حين أن الإنترنت قد لا تؤدي إلى استبعاد الهواتف والفاكسات والخدمات البريدية، إلا أنها ستحد من الاعتماد على الوسائل التقليدية للاتصالات، وسوف تقلل الحاجة إلى أكثر الأشياء استهلاكاً للوقت في العمل: المقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه.^(١٠٧)

فالإنترنت تتيح العديد من البدائل للاتصال. إذ يمكن من خلالها الاتصال بأي شخص في العالم، في أي مكان، وفي أي وقت عن طريق المحادثات الإلكترونية والبريد الإلكتروني. ويوفر البريد الإلكتروني العديد من المزايا. فهو وسيلة اقتصادية لنقل المعلومات من طرف إلى آخر، ويمكن استخدامه لإرسال ملفات، وجدول، ورسوم بيانية، وصور، وفيديو، ورسائل سمعية. ويمكن باستخدامه التأكد من استلام المتلقي للمعلومات المرسله وعدم ضياعها. وبالإضافة إلى الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني، هناك الاتصالات عن طريق المحادثات التفاعلية، حيث يمكن للأفراد التحدث إلى بعضهم البعض من خلال طباعة رسائل على الشاشة، أو من خلال الحديث بالصوت والصورة، أو ما يسمى الاجتماعات عن طريق الفيديو (videoconferences)، وسيتمخض عن التوسع في استخدام هذه الوسائل تحسين أساليب الاجتماعات بين المجموعات المختلفة. فنظام البريد الإلكتروني يجعل من الممكن الاتصال إلكترونياً مع أعضاء الفريق عن طريق ما يسمى "خدمات القوائم" التي يمكن من خلالها إرسال رسائل إلكترونية، بما في ذلك الوثائق والتقارير والصور، التي تذهب أوتوماتيكياً لكل الأعضاء بلمسة زر واحد.

ويساعد الاتصال عن طريق الإنترنت على أخذ من تكاليف المكالمات الهاتفية، خاصة بالنسبة للأفراد الذين يتطلب عملهم إجراء اتصالات بعيدة المدى. والحقيقة فإن التوسع في استخدام الإنترنت سيمسهم في توفير الكثير من الموارد التي تستهلك باستخدام الورق، والوقود، ونفقات السفر والإقامة لحضور الاجتماعات والندوات والحلقات التدريبية. فبالتأكيد على تبادل المعلومات عبر الإنترنت فإن استخدام الورق سيكون الاستثناء وليس القاعدة. وفي هذا المجال، نلاحظ أن شركة عملاقة مثل شركة بوينج الأمريكية وفرت ملايين الدولارات بوضع كتالوجات قطع الغيار، وأدلة الصيانة على الإنترنت. ومن ثم لم تعد بحاجة إلى إرسال آلاف الصفحات من المعلومات الفنية المحدثة لشركات الطيران. (١٠٨)

كذلك فإن للإنترنت آثار بعيدة المدى على العديد من أنشطة المنظمات بشكل عام، وأنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مثل: تخطيط القوى العاملة، والاستقطاب، والتدريب، وتقويم الأداء الوظيفي، وعلى طبيعة الوظائف بشكل عام. فعلى سبيل المثال، فإن انتشار الإنترنت سيكون له تأثير كبير في جعل معظم الأعمال تتطلب معرفة عملية بتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يستدعي ضرورة التأكد من أن الموظفين يتلقون التدريب اللازم في هذا المجال. كذلك فإنه يمكن الاستفادة من إمكانيات الإنترنت في تصميم البرامج التدريبية، والتدريب عن بعد. فضلاً عن ذلك، فإن استخدام الإنترنت غير من الطريقة التقليدية للاستقطاب، فأصبح الإعلان عن الوظائف الشاغرة، والبحث عن الوظائف لمن يبحثون عن عمل، وكذلك البحث عن المؤهلين المناسبين للمنظمات، والاتصال بين المتقدمين والمنظمات يتم عن طريق الإنترنت. وبالرغم من أن هذه التطورات سهلت عملية الاستقطاب من ناحية، إلا أنها أضافت أبعاداً جديدة لنشاطات إدارات الموارد البشرية، وأصبح عليها التعامل مع الطلبات الكثيرة التي تأتي من مناطق جغرافية لا حصر لها.

علاوة على ما سلف، فإن استخدام الإنترنت سيمكن الأجهزة الحكومية من جعل المعلومات متاحة على نطاق واسع، وسييسر للمواطنين في كل مكان حرية الوصول إلى المعلومات، والاتصال بالأجهزة الحكومية في كل المستويات، وفي أي وقت، دون الالتزام

بالساعات الرسمية للعمل . الأمر الذي يؤدي فيسبس نهاية الأمر إلى زيادة درجة مشاركتهم وانغماسهم في أعمال الأجهزة الحكومية .

فمن خلال الإنترنت يمكن للمواطنين معرفة المسؤولين في الأجهزة الحكومية وتوصيل شكاواهم واقتراحاتهم والتعبير عن احتياجاتهم بسهولة ، الأمر الذي يمكن الأجهزة الحكومية من الحصول على التغذية العكسية المناسبة من المواطنين ، ومن ثم جعل الخدمات الحكومية أكثر مرونة واستجابة لحاجات المجتمع وتطلعاته . كذلك فإن تقنية الإنترنت تمكن المواطنين من معرفة الوظائف الشاغرة المتاحة في الأجهزة الحكومية ، وشروط تقديم الخدمات في مجالات متعددة ، والرسوم المطلوبة للحصول عليها ، بل يمكنهم الحصول على طلبات الخدمة وتقديمها عبر الإنترنت ، أو دفع رسوم الخدمات ، أو أخذ مواعيد للحصول على الخدمات ، أو لمقابلة المسؤولين . وحالياً نرى أن المنظمات العامة في الدول المتقدمة تتيح للمواطنين عبر الإنترنت العديد من النماذج للحصول على بعض أنواع الخدمات . ويستطيع المواطن تعبئة النموذج وإرساله مباشرة للمنظمة عبر البريد الإلكتروني . كذلك يمكن من خلال استخدام الإنترنت تحسين استجابة الأجهزة الحكومية لحاجات بعض فئات المجتمع ، مثل المعاقين ، بصورة مناسبة . فمع إجراء بعض التعديلات البسيطة سيتمكن الكثير من المعاقين من استخدام الإنترنت كوسيلة للاتصالات ، وخاصة الصم والبكم ، الذين سيجدون في البريد الإلكتروني وسيلة قيمة للاتصال بالأجهزة الحكومية .

وسينعكس ارتفاع مستوى الإنتاجية وزيادة مشاركة المواطنين بشكل مباشر على مستوى الخدمات الحكومية والاستجابة لحاجات المجتمع . ففي مجال التعليم ، على سبيل المثال ، فإن استخدام الإنترنت سيقفل من تكاليف الحصول على المعلومات ، وسيوسع من تطبيق مفهوم ما يسمى بالجامعة المفتوحة ، وسيتمكن من التوسع في برامج التعلم عن بعد . وليس أدل على ذلك ما شهدته إحدى جامعات ولاية أريزونا الأمريكية في سنة ٢٠٠٠ م من تخريج أول دفعة جامعية من الطلبة الذين لم يحضروا أية محاضرة في الجامعة ، بل كان تعليمهم يتم عن طريق الإنترنت . وفي مجال الخدمات الصحية ، سيتمكن استخدام الإنترنت من زيادة الوعي

الصحي ، وسيتيح تطوير تقديم الخدمات الصحية من خلال التشخيص للأمراض عن بعد . وفي مجال التجارة ستتسع المبادلات التجارية الإلكترونية التي تتم عن طريق الإنترنت . والحقيقة أن مجال استخدام الإنترنت في الخدمات العامة لا حده ، وليس أدل على ذلك ما شهدته ولاية أريزونا الأمريكية من قيام مواطنيها ، لأول مرة ، بالتصويت المباشر عبر الإنترنت في الانتخابات التمهيدية للحزب الديمقراطي لمنصب رئيس الولايات المتحدة لعام ٢٠٠١ م .

ولكن استخدام الإنترنت قد يحمل معه بعض الآثار السلبية لحياة العمل في المنظمات . فبدلاً من تسهيل الاتصالات وإذكاء روح التعاون داخل فرق العمل ، فقد تؤدي تقنية الإنترنت إلى العكس . إذ قد تؤدي إلى مناخ للعمل تسود فيه الفردية والتجرد الشخصي في العلاقات مع الآخرين ، وتجنب التفاعلات الشخصية المباشرة ، الأمر الذي قد يشجع الموظفين على التعامل مع بعضهم البعض ومع الجمهور بأسلوب يعوزه الاحترام . فقد أظهرت بعض الدراسات أن بعض مستخدمي الإنترنت قد يكونون أقل دبلوماسية ولباقة مع من يتصلون بهم في ظل غياب الاتصالات الشخصية وجهاً لوجه . علاوة على ما يستتبعه الاستخدام المكثف للإنترنت من الشعور بالاغتراب والانعزال للموظفين . ولكن ، من الناحية الإيجابية ، فإن استخدام الإنترنت يمكن أن يعزز البيئة المعنوية والأخلاقية لمكان العمل ، لأن الفرصة التي يوفرها الإنترنت لارتداد الأفراد لآفاق رحبة من المعرفة ، والاتصال بالآخرين في مختلف أنحاء المنظمة ، يؤدي إلى زيادة تفهمهم لدورهم وإسهاماتهم في نجاح المنظمة .^(١٠٩)

وبالرغم من أن تقنية الإنترنت خلقت كثيراً من الإمكانيات للمنظمات العامة ، إلا أنها في الوقت نفسه تحمل في طياتها العديد من التحديات . فاستخدام الإنترنت ، على سبيل المثال ، يوفر أداة عظيمة لتحقيق الكفاية في استخدام الموارد التنظيمية ، ولكن عندما يسيء الموظفون استخدامها ، فقد تخلق العديد من الآثار السلبية للمنظمة والجمهور ، من حيث فقد الإنتاجية ، أو انخفاض نوعية الخدمات . فعلى سبيل المثال ، فبعض الموظفين قد يهدرون

وقت العمل باستخدام الإنترنت للتسلية أو لتحقيق مصالح شخصية ليس لها علاقة بالعمل. لذا يصبح من المحتمل الاهتمام بتحديد السياسات المناسبة لاستخدامها الاستخدام الفاعل، ووضع الضوابط اللازمة للمساءلة للحيلولة دون إساءة استخدامها. ويتضمن ذلك الاهتمام مسألة الحماية، لضمان أن المعلومات تستخدم الاستخدام المناسب والقانوني، وللتأكد من أن الأشخاص الذين لهم الحق في الوصول إلى المعلومات هم أنفسهم الذين يصلون إليها. فضلاً عن ذلك، ينبغي التأكد من أن الخدمات المقدمة عبر الإنترنت سهلة بما فيه الكفاية لكي يتسنى للمواطنين استخدامها، وتقديم المساعدة المناسبة لهم في هذا الصدد.

ولكن الذي ينبغي إدراكه هو أن وضع سياسات مقبولة لاستخدام الإنترنت ليست بالأمر السهل دائماً، علاوة على ذلك، فمن الصعب التأكد من الالتزام بهذه السياسات. فعلى سبيل المثال، من المألوف أن يأخذ الموظفون بعض مهام أعمالهم إلى المنزل، وعندما تستقر المعلومات المتعلقة بأعمالهم على حاسبهم الشخصي، ومن خلال توفر إمكانية الاتصال بالإنترنت تصبح المعلومات معرضة لتطفل مخترقي الحاسبات الآلية. وهكذا يبدو من العسير للمنظمة التأكد في هذه الحالة من الالتزام بسياسات الأمن على الأجهزة الشخصية للموظفين في المنزل.

ومن ناحية أخرى فإن المغالاة في وضع القيود على استخدام الإنترنت قد تصرف عن تحقيق الفوائد المرجوة من استخدامها. فهناك العديد من الفوائد لتشجيع استخدام الموظفين للإنترنت، بما تحققه من تقوية وتحفيز لهم وما تحذته من تأثير إيجابي على عمل الأجهزة الحكومية وجعلها أكثر إبداعاً واستجابة. وإيجاد التوازن بين الحد من استخدام الإنترنت وتشجيع استخدامها، ومقدار المعلومات التي يمكن أن تتاح، هو تحدي للمديرين العموميين ينبغي عليهم مجابهته.

٣. التحديات الديموغرافية

يتوقع أن تشهد السنوات القليلة القادمة تغيرات ديموغرافية مهمة في المملكة. وتمثل هذه التغيرات في زيادة القوى العاملة الشابة على وجه الخصوص، نظراً للتركيب العمري النغني في المملكة، مع ارتفاع في مستوى التعليم والمهارات بين القوى العاملة، وزيادة تعليم

ومهارات المرأة واتجاهها نحو العمل ، ويشكل عام زيادة الطلب على الوظائف العامة من الجنسين ، مع زيادة الاتجاه نحو عدم الاعتماد على الرجل فقط كمصدر رئيس لتوفير الدخل للأسرة .

ونتيجة لهذه التغيرات الديموغرافية ستزداد الضغوط على الخدمة المدنية من أجل التعامل مع معضلة توفير فرص للعمل للمؤهلين ، وعلى الأخص توفير فرص عمل للمرأة ، التي سيزداد تعليمها ، وإيجاد فرص للترقية في مسارات وخطوط معينة في الخدمة العامة . كما ستزداد الضغوط من أجل أن تلائم أنظمة الخدمة المدنية الوظائف المتزوجات والأمهات منهن ، والأسر التي يعمل فيها الوالدان ، كما ستفرض التغيرات الديموغرافية التفكير في إعادة تصميم الوظائف لتناسب تلك التغيرات .

٤. التحديات الاجتماعية

ستنشأ هذه التحديات نتيجة التغيرات التي ستطرأ على النظرة الاجتماعية نحو العديد من الظواهر والمفاهيم في شتى أطر الحياة بشكل عام ، والنظرة نحو العمل بشكل خاص . ويحتم ذلك العمل على التكيف مع هذه التغيرات ، وإلا ازدادت حدة المشكلات التي تواجهها الخدمة المدنية ، وصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتناسب الاختلاف في نظم الاتجاهات الاجتماعية .

ونتيجة للتغير في هيكل الاتجاهات الاجتماعية ، وفي أنماط الحياة اليومية والأدوار الاجتماعية سيحتاج على نظم الخدمة المدنية الاهتمام باستقطاب أفضل المواهب ، والاستخدام الفاعل للمهارات والقدرات المتاحة ، وفي الوقت نفسه زيادة الاهتمام ' بنوعية الحياة الوظيفية ' ، والاهتمام ، بشكل عام ، بحقوق العاملين وتحقيق المساواة بينهم ، والعدالة في إدارة شؤونهم . ومن التغيرات المشاهدة الآن ، والتي يتوقع أن تشهد توسعاً في المستقبل القريب الجدل الشائر في كثير من أنظمة الخدمة المدنية في العالم حول حقوق العاملين في بعض المجالات ، مثل : خصوصية العاملين ، وتقديم بعض المزايا المادية والعينية للعاملين ، والاهتمام بمساعدة المعوقين وإتاحة الفرص الوظيفية لهم ، والمطالبة بتبني جدول دوام العمل

المرن، وأسبوع العمل المكون من أربعة أيام.

كما يتوقع أن يؤدي تغير الاتجاهات الاجتماعية والضغط السياسي إلى زيادة اتجاه الحكومات نحو التخصيص، وزيادة الإدارة بالتعاقد حيث سيزداد التعاقد مع القطاع الخاص على تقديم الخدمات التي كانت تقدم من قبل القطاع العام. ومن التحديات التي تواجه الخدمة المدنية في هذا المجال تحديد الخدمات التي سيتم تخصيصها أو التعاقد مع القطاع الخاص على الاضطلاع بها، ونوع العقد المناسب لكل حالة، وكيفية متابعة الأداء وضمان تقديم الخدمات بالصورة المرصية، وتصحيح الانحرافات في الأداء.^(١١٠) إلا أن من الأمور التي ينبغي إدراكها في هذا المجال، أن التحول إلى القطاع الخاص لا يعني دائماً حلاً لكل المشكلات، فالقطاع الخاص فيه جزر كثيرة وكبيرة من عدم الكفاءة وتبديد الموارد والفساد.^(١١١)

٥. التحديات الإدارية

يترتب على التحديات المختلفة التي ستواجهها الخدمة المدنية نشوء تحديات داخلية في شتى جوانب نشاطات إدارة الموارد البشرية. فستشكل الدعوات إلى زيادة الاهتمام بنوعية الحياة الوظيفية في العمل، إلى تغيير النظرة التقليدية لتصميم الوظائف، وتحليلها، ووصفها، وتحديد مواصفاتها، وعدم الاقتصار على التركيز على الجوانب الفنية للوظيفة، بل الاهتمام أيضاً بالجوانب السلوكية والإنسانية. ومن التحديات الفريدة التي ستواجهها الأجهزة الحكومية في هذا الصدد، الحاجة إلى إيجاد التوازن بين المرونة والحرية التي ينبغي منحها للأفراد المقيّمين بمهام وظائفهم وتقديم الخدمات العامة، وبين مقتضيات المسؤولية والرقابة الضرورية.

فالاتجاه الذي يتوقع أن يسود في المستقبل لتحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين هو زيادة السلطات المخولة لمن يقومون بتوصيل الخدمات، ومنحهم حرية أكثر للتصرف، أو ما يسمى تقوية أو تمكين الموظف (empowerment)، ولكن ليس على حساب قيم، مثل الاستخدام الرشيد للأموال العامة، والعدالة والمساواة في التعامل مع الجمهور. والتقوية هي

من المفاهيم التي كثر الحديث عنها مؤخراً، وتشمل عدداً من الخصائص على المستوى الفردي، وعلى مستوى العلاقات مع زملاء العمل، وعلى مستوى المنظمة ككل. فعلى المستوى الفردي تتطلب التقوية زيادة المعارف، والمهارات، والتنمية، والمبادرة، والابتكار، والمخاطرة لدى الفرد. وعلى مستوى العلاقات مع رفاق العمل، تتطلب أن تتخذ القرارات بالمشاركة، وأن تتم في جو إبداعي يرتكز على روح الفريق والاتصالات المفتوحة. وعلى المستوى التنظيمي تعني التقوية تقليل التركيز على جدولة ساعات العمل وزيادة التركيز على الأداء والنتائج، والحد من مركزية السلطة وزيادة تفويضها، وتبسيط الهيكل التنظيمي، وتقدير الأداء الجيد من خلال الحوافز والمكافآت بأشكالها المختلفة. (١١٢)

ومن المتوقع أن تزيد التغيرات المتلاحقة في كافة المجالات التي تواجهها الخدمة المدنية من أهمية وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي يكون فيها تأكيد على الحاجة إلى تحقيق المساواة، وزيادة أهمية التمثيل الجغرافي في الخدمة المدنية، وعدم التركيز فقط على جانب الطلب الذي يقود التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص.

ونتيجة لارتفاع مستوى التعليم وزيادة التخصصات الدقيقة في المهارات، وزيادة الإدراك بأهمية إدارة الموارد البشرية، لا سيما في الدول المتقدمة، يُتوقع أن يتعاظم الطلب على متخصصي إدارة الموارد البشرية المحترفين. وسيكون مطلوباً منهم أن يكونوا على قدر كبير من الثقافة، وأن يتمتعوا برؤية شاملة وقدرة على التخطيط، وأن يملكوا مهارات أساسية في الجوانب الإنسانية، إلى جانب المهارات الإدارية والفنية.

علاوة على ما سلف، فإن الإدارة المعاصرة لإدارة الموارد البشرية أصبحت تأخذ ملامح جديدة تختلف كثيراً عن الإدارة التقليدية لإدارة الموارد البشرية. ومن أهم العوامل التي أدت إلى ذلك: ظهور آليات بديلة لتوصيل الخدمات العامة، والمرونة في علاقات التوظيف.

فتقليدياً كان من المسلم أن توصيل الخدمات العامة كان يتم عن طريق موظفين دائمين في الخدمة المدنية، يعملون في منظمات عامة منظمة تنظيمياً مركزياً، ولكن البرامج العامة في وقتنا الراهن، خاصة في الدول المتقدمة، أصبحت، كثيراً ما تؤدي عن طريق منظمات أو

آليات بديلة للمنظمات العامة . وحتى في حالة الاستمرار في تقديم الخدمات العامة من خلال المنظمات العامة ، فإن العاملين في هذه المنظمات أصبحوا كثيراً ما يكونون عاملين مؤقتين يتم توظيفهم من خلال آليات التوظيف المرنة ، وليس من خلال التوظيف الدائم تحت أنظمة الخدمة المدنية . وبالرغم من أن هذه البدائل ليست جديدة تماماً ، إلا أنها أخذت تسود أكثر من أي وقت مضى ، ومن المتوقع أن تصبح أكثر انتشاراً في المستقبل . الأمر الذي سيكون له تأثير على دور مديري إدارات الموارد البشرية وعلى دور إدارة الموارد البشرية بشكل عام . فقد أحدثت هذه البدائل الجديدة تغيرات في واجبات وأهداف مديري إدارات الموارد البشرية والمهارات اللازم توفرها لديهم . ومن ثم أصبحت تستدعي أن تتوافر لديهم الكفاءة اللازمة للتعامل مع الموارد البشرية تحت هذه الظروف المستجدة ، بالنظر إلى أن معظم خبراتهم وتدريبهم كانت مستمدة من العمل في ظل نظم الخدمة المدنية التقليدية . الأمر الذي أصبح يحتم ضرورة تقويم مدى استعداد هؤلاء المديرين للعمل في ظل هذه المستجدات. (١٣)

ومجمل القول ، هناك العديد من التحديات التي ستواجهها إدارة الخدمة المدنية ، وعلى القائمين بأمور الخدمة المدنية أن يعيروها الاهتمام المناسب ، وأن يحسنوا التعامل معها . وفي المملكة ، يبدو أن الوقت مناسب لأن تقوم وزارة الخدمة المدنية بمراجعة وتقويم شاملين لتجربتها عبر السنين الماضية في مجال الخدمة المدنية ، خصوصاً أن الوزارة كونت رصيذاً من الخبرة لا يستهان به في هذا المجال . إن السنوات القادمة تمثل تحدياً لعمل الوزارة ، خصوصاً في ظل ضرورة ترشيد النفقات ، وزيادة الحاجة إلى دور ريادي أكثر فاعلية من قبل مجلس الخدمة المدنية ووزارة الخدمة المدنية في تحديد الأولويات ، والتخطيط السليم للخدمة المدنية ، وإدارتها بفاعلية وكفاءة عالية .

فالتعامل مع التحديات المذكورة آنفاً يتطلب توجهاً إستراتيجياً ورؤية متعمقة للمستقبل ، كما يتطلب الخروج عن الإطار التقليدي الذي تنسم به إدارة الخدمة المدنية ، الذي يركز على الإجراءات اليومية والقانونية لإدارة الموارد البشرية . وفي هذا الإطار لا بد أن

تكون إدارة الموارد البشرية في موقع المبادرة وليس فقط في موقع رد الفعل . ومن هنا ستكون ثمة أهمية خاصة للدور البحثي لإدارات الموارد البشرية الذي يتطلب منها المبادرة ببحث معضلات الخدمة المدنية وتقديم الحلول المناسبة ، وإجراء البحوث والدراسات في مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية بشكل عام . وسيعطي هذا الدور البحثي ، أهمية خاصة للعناية بإجراء مسوحات دورية ومنتظمة لاتجاهات الموظفين من أجل الوقوف على ما يفكرون به تجاه القضايا المتعلقة بالعمل ، وعدم الانتظار حتى حدوث مشكلات من أجل المبادرة لمعالجتها . وفي هذا السياق لا بد من العمل على إيجاد آلية لمتابعة البحوث والدراسات والتطورات المستجدة والمتلاحقة في مجال الخدمة المدنية ، والاتصال بمختلف الأجهزة المهمة بشؤون الخدمة المدنية والاستفادة من تجارب الآخرين .



الهوامش

- (1) E.H. Valsan, "Civil Service Systems in Comparative Perspective, Country Study: Egypt," paper presented at the Civil Service Systems in Comparative Perspective, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana, April 5-8, 1997, 25.
- (2) Peter Hennessy, "Welcome to the Third Force," Director 43, no. 11 (May 1990): 33-34.
- (3) Chester A. Newland, "The Facilitative State and Human Resources Management," *Public Personnel Management* 28, no. 4 (Winter 1999): 640.
- (4) Economist, "Italy: Cutting Moloch Down to Size," 328, no. 7829 (September 18, 1993): 56.
- (5) George Maharay, "Civil Service Reform in the People's Republic of China," *Bureaucrat* 20, no. 1 (Spring 1991): 26-28.
- (6) Philip A. D. Schneider, "Can We Rightsize Governments?" *Public Manager*, 21, no. 4 (Winter 1992-1993): 58-59.
- (7) John Stapleton, "Civil Service Reform 1969-87," *Administration* 38, no. 4 (1991): 302-318.
- (8) *International Labour Review*, "Zimbabwe - Falling Wages and Rising Unemployment: The Negative Side of Structural Adjustment," 132, no. 5, 6 (1993): 567-571.
- (٩) ديوان الموظفين بالبحرين، "تحديات الخدمة المدنية في التسعينات"، الخدمة المدنية العدد ١ (سبتمبر ١٩٩٣ م): ٢٢.
- (١٠) وزارة الخدمة المدنية، تقرير وإنجازات وزارة الخدمة المدنية خلال العام المالي ١٤١٩/١٤٢٠ هـ.
- (١١) فوزي حبيب، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٩١ م)، ٧٦.
- (١٢) كمال نور الله، الأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول النامية (٢) مقدمة: المبادئ الأساسية والتجارب الرئيسية (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٠ م)، ١٢-١٣.
- (١٣) نور الله، ١٢-١٣.
- (١٤) نور الله، ١٢-١٣.
- (15) George E. Berkley, *The Craft of Public Administration* 4th ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1984), 136.
- (16) Berkley, 136.

- (17) Frederick L. Foley, "Federal Personnel Offices: Time for Chang ?" **Public Personnel Management** 22, no. 4, (Winter 1993): 640.
- (18) نور الله ١٤ .
- (19) حسن حليبي، الخدمة المدنية في العالم (بيروت: مؤسسة عويدات، ١٩٨٣ م)، ٣٦.
- (20) Jack Rabin, Thomas Vocino, W. Bartley Hildreth, and Gerald J. Miller, eds., **Handbook on Public Personnel Administration and Labor Relations** (New York: Marcel Dekker, Inc., 1983), 68.
- (21) Rudi Klaus, "Laos - The Case of A Transitioning Civil Service System in A Transitional Economy," paper presented at the Civil Service Systems in Comparative Perspective, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana (April 5-8, 1997) 21.
- (22) Koutsai Tom Liou, "Issues and Lessons of Chinese Civil Service Reform," **Public Personnel Management** 26, no. 4 (Winter 1997): 507.
- (23) Geoffrey K. Fry, "Great Britain," Paper presented at the Civil Service Systems in Comparative Perspective, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana (April 5-8, 1997), 11.
- (24) زكي محمود هاشم، "تنظيم وإدارة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول العربية"، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول عن تنظيم وإدارة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية (الرياض: ١٢-٣ صفر ١٣٩٥ هـ/ ١٥-٢٤ فبراير ١٩٧٥ م)، ١٥، ٢١.
- (25) زكي محمود هاشم، "تنظيم وإدارة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول العربية"، ٢١.
- (26) حليبي، ٣٣٠.
- (27) عبد القادر الشيعلي، معوقات تطوير نظم وأجهزة الخدمة المدنية في الأقطار العربية (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٣ م)، ٣٥.
- (28) Hans-Ulrich Derlien, "Historical Legacy and Recent Development in the German Higher Civil Service," **International Review of Administrative Sciences** 57, no. 3 (September 1991): 386-397.
- (29) Jay M. Shafritz, Hyde Hlbert C., and David H. Rosenbloom, **Personnel Management in Government: Politics and Process** 3rd ed. (New York: Marcel Dekker, Inc., 1986), 5.
- (30) صدرت في ٢١/٢/١٣٤٥ هـ (٣٠ أغسطس ١٩٢٦ م)، ونشرت في جريدة أم القرى، العدد (٩٠)، ٢٥/٢/١٣٤٥ هـ (٣ سبتمبر ١٩٢٦ م)، والعدد (٩١)، ٣/٣/١٣٤٥ هـ (١٠ سبتمبر ١٩٢٦ م).
- (31) Abdul Hamid Ahmed Diyab, "Working in Ministries or Public Organizations in Saudi Arabia: A Study of Career Development and Job Satisfaction of the Saudi Arabian Middle Managers," (Ph.D. diss., University of Kent at Canterbury,

- U.K, 1987), 106-107.
- (٣٢) جريدة أم القرى، العدد (١٣٣) ١ محرم ١٣٤٦ هـ (١ يوليو ١٩٢٧ م)، والعدد (١٣٤)، ٨ محرم ١٣٤٦ هـ (٨ يوليو ١٩٢٧ م).
- (٣٣) صدر في ١٩/٨/١٣٥٠ هـ (٢٩/١٢/١٣٩١ هـ)، ونشر في جريدة أم القرى، العدد (٣٧٠)، ٧/٩/١٣٥٠ هـ (١٥ يناير ١٩٣٢ م).
- (34) Charles W. Harrington, "The Saudi Arabian Council of Ministers," *Middle East Journal* 12, no. 1 (Winter 1958): 3.
- (35) Harrington, 2-3.
- (36) Summer Scott Huyette, **Political Adaptation in Saudi Arabia: A Study of the Council of Ministers** (Boulder, CO: Westview Press, 1985), 56.
- (٣٧) جريدة أم القرى، العدد (٢١٠) ٢٣/٧/١٣٤٧ هـ (١٤ يناير ١٩٢٩ م).
- (٣٨) بكر القباني، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢ هـ)، ١٥.
- (٣٩) جريدة أم القرى، العدد (٢١٠)، ٢٣ رجب ١٣٤٧ هـ (١٤ يناير ١٩٢٩ م).
- (40) Ahmed Twati, "The Civil Service of Saudi Arabia, Problems and Prospects," (Ph.D. diss., West Virginia University, 1976), 112.
- (٤١) جريدة أم القرى، العدد (٣٤٧) ٢٢/٣/١٣٥٠ هـ (٧ أغسطس ١٩٣١ م).
- (42) Twati, 131.
- (43) Fahad Jarallah Al Qwayee, "Centralization in the Saudi Civil Service System and Its Impact on Recruitment, Classification and Promotion Process," (Ph.D. diss., California State University, 1984), 33.
- (44) Twati, 111.
- (٤٥) قرار وزير المالية، رقم (١)، بتاريخ ٣٠/١/١٣٥٨ هـ (٢١ مارس ١٩٣٩ م).
- (٤٦) الديوان العام للخدمة المدنية، التقرير السنوي للديوان العام للخدمة المدنية ١٤١٧ هـ: فقرة تاريخية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٣٩٧ هـ)، ٣-٩.
- (47) Hamad Abdulaziz Al-Neaim, "An Analysis of the Recruitment of Foreign Employees in the Civil Service of Saudi Arabia," (Ph.D. diss., North Texas State University, 1980), 38.
- (٤٨) جريدة أم القرى، العدد (١٠٦١) ١٩/٧/١٣٦٤ هـ (٢٩/٦/١٩٤٥ م).
- (٤٩) قرار وزير المالية، رقم (١٦) في ٦/٢/١٣٦٥ هـ (١٠/١/١٩٤٦ م).
- (٥٠) عبد الله راشد السنيدي، مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، طبعة ٦ (الرياض: مطابع الغرزدق التجارية، ١٤١٤ هـ)، ٣٠.

- (٥١) فقد تم إنشاء مديرية الشؤون الخارجية سنة ١٣٤٤ هـ (١٩٢٥ م)، ثم تحولت إلى وزارة خارجية في ١٣٤٩/٧/٢٩ هـ (٢٠/١١/١٩٣٠ م). وكانت أول وزارة تتشكل بصورة رسمية، جريدة أم القرى: العدد (٣١٥) في ١٣٤٩/٧/٢٩ هـ (١٩/٢/١٩٣٠ م).
- (٥٢) فقد تم إنشاء إدارة المالية سنة ١٣٤٣ هـ (١٩٢٥ م)، ثم تحولت في السنة نفسها إلى مديرية المالية، ثم إلى وكالة المالية العامة سنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٨ م)، وأخيراً وزارة مالية في ١٣٥١/٤/٢٠ هـ (١٠/٩/١٩٣٢ م).
- (53) Huyette, 59.
- (٥٤) المرسوم الملكي، رقم ١٩/٥/١٩٨٨/١ بتاريخ ١٣٧٣/٢/١ هـ (٩ أكتوبر ١٩٥٣ م).
- (55) George Lipsky, Saudi Arabia: Its People, Society and Culture (New Haven, CT: Human Relations Area Files, Inc., 1959). 116.
- (56) Don Peretz, The Middle East Today (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1971), 408.
- (٥٧) عبد الفتاح خضمر، شرح نظام الموظفين العام بالملكة العربية السعودية: الجزء الأول في الاختيار والتعيين وواجبات الموظفين (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٤ هـ)، ٣.
- (٥٨) قرار مجلس الوزراء، رقم ٤٧ في ١٣٧٣/٨/٢٤ هـ (٤/٤/١٩٥٤ م).
- (٥٩) قرار مجلس الوزراء، رقم ١١٥ في ١٣٧٧/٩/٢٧ هـ (١٧/٤/١٩٥٨ م).
- (٦٠) المرسوم الملكي، رقم (٤٢) وتاريخ ١٣٧٧/١١/٢٩ هـ (١٦ يونيو ١٩٥٨ م).
- (61) Huyette, 107.
- (62) Huyette, 107.
- (٦٣) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/١١/٢٢ هـ (١١/١١/١٩٦٣ م).
- (٦٤) قرار مجلس الوزراء، رقم (٧٩٢) وتاريخ ١٣٨٣/١٢/٢٩ هـ (١١/٥/١٩٦٤ م).
- (٦٥) بموجب الأمر الملكي، رقم (٣٢٢١) وتاريخ ٢٠ صفر ١٣٨٩ هـ (٧ مايو ١٩٦٩ م).
- (٦٦) المرسوم الملكي، رقم (٥) وتاريخ ١٣٩١/٢/١ هـ (٣/٢٨/١٩٧١ م).
- (٦٧) الأمر الملكي، رقم (١٠٧) وتاريخ ١٣٩١/٥/١٤ هـ (٧/٧/١٩٧١ م).
- (٦٨) صافي، إمام موسى، إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم: الكتاب الثاني - تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٤٠٥ هـ/ ١٩٨٥ م)، ٢٣.
- (٦٩) المرسوم الملكي، رقم (٤٩) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠ هـ (٦/٢٧/١٩٧٧ م).
- (٧٠) المرسوم الملكي، رقم (٤٨) في ١٣٩٧/٧/١٠ هـ (٦/٢٧/١٩٧٧ م).
- (٧١) تركي خالد السديري، 'تنمية القوى العاملة،' الخدمة المدنية العدد ١٨٣ (حمادى الأولى ١٤١٤ هـ): ٢١.
- (٧٢) المرسوم الملكي، رقم (٥٣) وتاريخ ١٤٠٢/١١/١٦ هـ (٩/٤/١٩٨٢ م).
- (٧٣) الأمر الملكي، رقم (٢١٢) في ١٠ رجب ١٣٩٨ هـ (١٦/٦/١٩٧٨ م)، الفقرة الثانية.
- (٧٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٩) وتاريخ ١٣٩٨/١/٢٥ هـ (١/١٥/١٩٧٨ م).

- (٧٥) الديوان العام للخدمة المدنية، إدارة التنظيم، دليل التنظيم والمهام للديوان العام للخدمة المدنية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٧ هـ)، ١٣.
- (٧٦) الأمر الملكي، رقم (أ/٢٥) تاريخ ١/٣/١٤٢٠ هـ (١٥/٦/١٩٩٩ م).
- (٧٧) الديوان العام للخدمة المدنية، إدارة التنظيم، دليل التنظيم والمهام للديوان العام للخدمة المدنية، ١٢.
- (٧٨) واستثناء من ذلك، يجوز بموافقة وزارة الخدمة المدنية، نقل الموظف إلى وظيفة أخرى بنفس راتبه ومرتبته، إذا صدر بحقه تقرير طبي يقضي بعدم قدرته على القيام بمهام الوظيفة التي يشغلها.
- (٧٩) لقد تم تفويض الجهات الحكومية باستكمال إجراءات الترقية للمرتبة الخامسة فما دونها، على أن يرسل قرار الترقية وصورة محضر الترقية إلى وزارة الخدمة المدنية، وفقاً لتعميم الديوان العام للخدمة المدنية رقم (٧٨) وتاريخ ٢٨/١١/١٤٠٤ هـ.
- (٨٠) لائحة إجراءات وشروط تكليف الموظف بأعمال وظيفة معينة إلى جانب عمله الأصلي، المادة (١/ز).
- (٨١) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٤/ن/٣٨) في ١/٨/١٣٩٩ هـ.
- (٨٢) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢٣/٤٥) في ٢٣/٥/١٤٠٧ هـ.
- (٨٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ١٩ في ١٩/٢/١٣٩٨ هـ.
- (٨٤) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل الوظيفة (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٦ هـ)، ١٣.
- (٨٥) لقد أصدرت الإدارة العامة للخدمة المدنية بالديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) تعميمًا إلى جميع الأجهزة الحكومية برقم (١٥/٢٢) وتاريخ ٢٢/٥/١٤٠٦ هـ، طلبت فيه أهمية التأكيد على فروعها وإداراتها بضرورة الكتابة إليها مباشرة حول الاستفسارات المتصلة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والآراء النظامية. وفي حالة تعذر الإجابة عليها، بعد الرجوع للأنظمة واللوائح والآراء النظامية، يمكن الرجوع إلى وزارة الخدمة المدنية، مع إيداع مربياتها حول الاستفسار، وذلك وفقاً لما جاء بتعميم الديوان العام للخدمة المدنية رقم (٣٨) وتاريخ ٧/٩/١٤٠٢ هـ. وأتى تعميم الديوان العام للخدمة المدنية بهذا الشأن بعد ملاحظة ورود أسئلة واستفسارات وظيفية من الفروع التابعة للأجهزة قبل الرجوع إلى الأجهزة التي تتبع لها موضحاً بأن ذلك يتعارض مع القواعد الإدارية الخاصة بعدم تجاوز المرجع.
- (٨٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٢٠) وتاريخ ٢٦/٨/١٤٠٤ هـ.
- (٨٧) الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للخدمة، دليل الترقية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٢ هـ)، ٢٤.
- (٨٨) القبانى، ١٥.
- (٨٩) القبانى، ٣٠.
- (٩٠) قرار مجلس الوزراء، رقم (٣) في ٣/١/١٣٩١ هـ.
- (٩١) محسود عاطف البنا، العقود الإدارية: مع دراسة خاصة لنظام تأمين مشتريات الحكومة وعقود التوظيف واستغلال القوة الطبيعية في المملكة العربية السعودية (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٤٠٥ هـ)، ٦٤.

- (٩٢) القبانى، ١٥-٣٠.
- (٩٣) قرارى مجلس الوزراء، رقم (١١٩٢) وتاريخ ١٣٩٧/٩/٢ هـ، ورقم (٥٥٤) وتاريخ ١٣٩٨/٩/٧ هـ.
- (٩٤) تسري أحكام نظام العمل والعمال على عمال الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة وفقاً لفقرة (ج) من المادة الثانية للنظام.
- (٩٥) تعميم إدارة التوظيف بالديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٦٢٤٣/١١) في ١٤٠٧/٣/٢٣ هـ.
- (٩٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٥٧/١) وتاريخ ١٤١٧/١١/٩ هـ.
- (٩٧) صائح محمد المزيّد، كسب الموظفين وأثره في سلوكهم (القاهرة: المؤسسة السعودية بمصر، ١٩٨٣)، ١١.
- (٩٨) المزيّد، ١١.
- (٩٩) النصارى بالمرسوم الملكي، رقم (م/٢١) وتاريخ ١٣٨٩/٩/٦ هـ (١١/١٦/١٩٦٩ م).
- (١٠٠) محمد عزيز الحيايى، عالم الغد: العالم الثالث يتجه مدخل إلى الغدبة" (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٩١ م)، ٨.
- (١٠١) إبراهيم سعد الدين، خالد تحسين علي، محمود عبد الفضي، سعد حافظ، أسامة الخولي، الوفسن عزيز، التنمية العربية (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٨٩ م)، ٢٨٨.
- (١٠٢) عبد الله وألق شهيد، أحمد عبد الرحمن العاقب، أسامة الخولي، الشريف الحاج سليمان، أنطوان زحلان، صائح العذل، عبد انوهاب بوحليبة، عدنان بمران، عصام النقيب، محمد عبد الرزاق فدورة، محمد عثمان الأخضر، موسى محمد عمر، استراتيجية تطوير العلوم والثقافة في الوطن العربي: التقرير العام والاستراتيجيات الفرعية (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٨٩ م)، ٧٨.
- (103) Daniel C. Feldman and Thomas W. Gainey, "Patterns of Telecommuting and Their Consequences: Framing the Research Agenda," **Human Resource Management Review** 7, no. 4 (Winter 1997): 369.
- (١٠٤) محمد ارميحي، "تخطي الموانع: الطريق الدروني السريع للمعلومات"، العربي (سبتمبر ١٩٩٤): ٢٥.
- (105) Donald C. Menzel, "WWW.ETHICS.GOV: Issues and Challenges Facing Public Managers," **Public Administration Review** 58, no. 5 (September/October 1998): 451.
- (106) Menzel, 451.
- (107) Brian L. Dos Santos and Frank E. Kuzmits, "The Internet: A Key Tool for Today's Human Resource Professional," **S.A.M. Advanced Management Journal** 62, no. 2 (Spring 1997): 34.
- (108) Greg Boudreaux and Brian Slohoda, "The Fast Changing World of the Internet," **Management Quarterly** 40, no. 2 (Summer 1999): 3.
- (109) Menzel, 449.
- (110) Richard Boyle, "Civil Service Management Trends: Challenges for the 1990s," **Administration** 39, no. 3 (1991): 240.

- (١١١) يوسف صايغ، التنمية العصبية من التوعية إلى الاعتماد على النفس في الوطن العربي (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٩٢ م)، ١٨.
- (112) Barbara Wansley, "Assets Are People Too," *The Public Manager* (Summer 1993): 15.
- (113) Donald E. Klingner and Dahlia Bradshaw Lynn, " Beyond civil service: The changing face of public personnel management," *Public Personnel Management* 26, no. 2 (Summer 1997): 157-173.



الفصل الثالث

مبادئ الجدارة في الخدمة المدنية

إن مبادئ الجدارة هي السمة الغالبة لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام والتي تميزها بصورة أساسية عن إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص . وتقوم هذه المبادئ على فلسفة مضمونها أن القرارات المتعلقة بالأفراد في المنظمات تستند إلى ما يعرفه هؤلاء الأفراد، وليس إلى من يعرفون . وتقليدياً كان مفهوم الجدارة يقتصر على الكيفية التي يلتحق من خلالها الأفراد بالخدمة العامة، أما اليوم فيتضمن هذا المفهوم معنى أوسع وأشمل بكثير، حيث أضحت المبادئ التي يركز عليها ذلك المفهوم أساساً لاستمرار الموظفين في الخدمة العامة . وفي الواقع فإن أي نظام للجدارة هو في جوهره نظام يتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، على أساس قواعد ومعايير موضوعية عامة ومجردة، وليست شخصية، يتم تطبيقها بغض النظر عن الشخص الذي يتم تطبيقها عليه . وهكذا فإن توظيف الأفراد يكون على أساس ما يتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل، ويتم تحديد رواتبهم على أساس القيمة التي تم تحديدها للمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف، ويجري تقييم أدائهم وتأديبهم ومكافأتهم، بناءً على الأداء الفعلي لمهام أعمالهم .

تطور مبادئ الجدارة

إن مفهوم الجدارة ليس بالمبدأ القديم كثيراً . وكانت بروسيا، إحدى الدول التي تشكل ما يعرف في عصرنا الحاضر بألمانيا، أول دولة حديثة تنشئ نظاماً للجدارة في منتصف القرن الثامن عشر الميلادي . فقد كانت بروسيا أول دولة عرفت وطورت نظام الامتحانات التوظيفية، التي كانت تشمل امتحانات تحريرية وشغوية، وكانت تغطي نطاقاً واسعاً من الموضوعات العلمية والعملية . وكانت أنظمتها تحرم على الموظفين العمل خارج العمل الرسمي، أو قبول الهدايا، وكان يطلب من الذين تتضمن أعمالهم التصرف

بالأموال العامة تقديم ضمانات، وكان الموظفون الذين يتعاملون مع الجمهور ملزمين بالتحلي بالأدب في تعاملاتهم.^(١) ولقد كانت الخدمة المدنية البروسية هي التي أوحى لماكس فيبر بالنموذج الشهير المعروف بالنموذج البيروقراطي المثالي، الذي يعد نقطة (Max Weber) الانطلاق لكل دراسات النظرية البيروقراطية الحديثة.

ولقد حذت فرنسا حذو النموذج البروسي بعد أمد قصير من الثورة الفرنسية سنة ١٧٨٩ م. وكانت الخدمة المدنية الفرنسية قبل ذلك تقوم على أساس الاتجار بالوظائف، حيث كانت الوظائف العامة تباع وتشترى، بل وتورث، فانوظائف العامة كانت مملوكة لشاغليها ملكية خاصة. وكان الرؤساء يوزعون المناصب العليا على من يشاؤون من مؤيديهم وأنصارهم. وهكذا فإن الوظائف العامة في فرنسا كانت مقصورة في الغالب على الطبقة الثرية القادرة على دفع الأموال لشراء الوظائف.^(٢) ولقد احتل التنظيم الإداري الفرنسي بعد الثورة مكانة عالية، جعل الدول الأوروبية الأخرى تسعى إلى الأخذ بلامحه الرئيسة، بالإضافة إلى أن توسع الإمبراطورية الفرنسية جعل السمات الأساسية لنظام الخدمة الفرنسي تنتشر عبر العالم.

وبعد أن طورت الحكومة البريطانية خدمة مدنية مهنية في الهند في الثلاثينيات من القرن التاسع عشر، أخذت في تطبيق المفهوم في بريطانيا نفسها في الخمسينيات من ذلك القرن، وذلك بعد نشر تقرير (تنظيم الخدمة المدنية الدائمة) الذي أعدته لجنة نورثكوت- تريفيلان (Northcote-Trevelyan) الشهير في العام ١٨٥٤ م.^(٣) وكانت التوصيات الرئيسة التي اشتمل عليها التقرير تتضمن إلغاء نظام المحسوبية السياسية والاجتماعية، واستبداله بنظام يقوم على أساس التعيين الدائم، من خلال الاعتماد على الامتحانات التنافسية المفتوحة، وتبني خدمة مدنية موحدة يتم التفريق فيها بين الأعمال الذهنية والروتينية، وأن يحكم عملية الترقية في الوظائف الكفاءة وليس المحسوبية، والعلاقات والتأثيرات السياسية.^(٤) بالإضافة إلى ذلك فقد أوصى التقرير بإنشاء هيئة شبه قضائية (مجلس الخدمة المدنية) للتأكد من التعيين الموضوعي في الوظائف الرسمية.

وجاء إعلان حقوق الإنسان والمواطن الذي صدر سنة ١٨٧١ م ليشير في مادته الرابعة بشكل صريح إلى المساواة في طلب الوظائف العامة، وأن جميع المواطنين متساوون في السعي لهذه الوظائف تطبيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص، دون أي وجه من أوجه التمييز أو الاستثناء إلا بما يتعلق بكفاءةاتهم ومواهبهم.^(٥)

وكانت الولايات المتحدة من بين أواخر الدول الصناعية الرئيسة التي تبنت نظاماً للخدمة المدنية على أساس الجدارة،^(٦) وذلك بعد صدور "قانون تنظيم وتحسين الخدمة المدنية في الولايات المتحدة"، والمعروف بقانون بندلتون (Pendleton Act) عام ١٨٨٣ م. وقبل ذلك الوقت كان يهيمن على عملية شغل الوظائف العامة في الولايات المتحدة ما يعرف بمفهوم المحسوبية أو الولاء السياسي (patronage system) الذي تطور فيما بعد ليعرف بنظام المغام (spoils system) الذي بدأ مع بداية عهد الرئيس الأمريكي السابع أندرو جاكسون (Andrew Jackson) سنة ١٨٢٨ م. وكانت الوظيفة العامة في الولايات المتحدة في ذلك الحين تستخدم كأداة سياسية لمكافحة الانتماء السياسي والحزبي للأفراد، بصرف النظر عما يمثلونه من قدرات ومعارف ومهارات لأداء مهام الوظائف العامة.

ولقد أسى استعمالات ذلك النظام، الأمر الذي أدى إلى انخفاض روح العاملين في الخدمة المدنية، وإلى سلبية النظرة إليها،^(٧) ومن ثم حدا بالكثيرين إلى المطالبة بإلغائه. ونتيجة لذلك نظمت العديد من المجموعات المختلفة في السبعينيات والثمانينيات من القرن التاسع عشر لمناهضة نظام الولاء السياسي والمغام، وأصبح إصلاح الخدمة المدنية قضية سياسية أساسية. وكانت حادثة اغتيال الرئيس الأمريكي جيمس غارفيلد (James Garfield) في العام ١٨٨١ م على يد شخص لم يتمكن من الحصول على وظيفة عامة بسبب نظام الولاء السياسي، الشرارة التي أدت إلى الإسراع في تبني الإصلاح في عملية التوظيف في القطاع العام، وإقرار نظام الجدارة في الخدمة العامة. وكانت النتيجة إصدار أول نظام رسمي للجدارة في الولايات المتحدة عام ١٨٨٣ م، حينما تم صدور قانون بندلتون الذي كان مستوحى إلى حد كبير من نظام الخدمة المدنية البريطانية، وذلك لتنظيم وتحسين الخدمة

المدنية . وبموجب ذلك القانون تم لأول مرة إنشاء جهاز مركزي مستقل للإشراف على شؤون الخدمة المدنية الفيدرالية أطلق عليه اسم هيئة الخدمة المدنية (Civil Service Commission) . وكانت الهيئة تتكون من الحزبين الرئيسيين في الولايات المتحدة، وذلك لضمان حيادها، وكانت مسؤولة أمام الرئيس الأمريكي، وذلك للإشراف على إدارة نظام الجدارة وحماية حقوق الموظفين العموميين من نظام المحسوبية والمغالب السياسية .^(٨) وقد تضمن معنى الجدارة وفقاً لذلك القانون أربعة مبادئ رئيسية هي :

- ١ . المقدرة والصلاحية النسبية للمتقدمين .
 - ٢ . امتحانات تنافسية مفتوحة تقسم بالعدالة للالتحاق بالوظائف العامة .
 - ٣ . اختيار المتقدمين وفقاً للدرجات التي يحصلوا عليها في تلك الامتحانات .
 - ٤ . ألا يكون هناك أي امتحان سياسي ، أو إلزام أو إكراه في شغل الوظائف الحكومية .
- ولم يشر ذلك القانون إلى تلك المبادئ على أنها مبادئ للجدارة، وإنما أصبحت تعرف فيما بعد بمبادئ الجدارة . وكان أول قانون أمريكي فيدرالي ينص صراحة على مبادئ الجدارة، هو قانون العلاقات الحكومية للأفراد (Intergovernmental Personnel Act) ، الذي صدر في عام ١٩٧٠ م . ثم جاء قانون إصلاح الخدمة المدنية (Civil Service Reform Act) لعام ١٩٧٨ م ليتوسع مبادئ الجدارة .
- وفي الواقع ، فقد مرت معظم دول العالم المتقدمة بمرحلة كانت الوظيفة العامة فيها حكراً على طبقة أو فئة أو مجموعة معينة من المواطنين، ثم انتقلت في وقت لاحق إلى مرحلة أخرى أصبحت مبادئ الجدارة فيها هي السائدة في مجال الوظيفة العامة، وصار مفهوم الجدارة يشمل سائر نواحي الحياة الوظيفية للموظف العام .^(٩)

المفهوم المعاصر لمبادئ الجدارة

هناك عدد من الفرضيات الأساسية التي تقوم عليها نظم الجدارة في شكلها الحاضر، وتشمل تلك الفرضيات ما يلي:^(١٠)

١ . يمكن تحديد المهام المطلوب أداؤها ، وكذلك القدرات المطلوبة لأداء تلك المهام بطريقة موضوعية وقابلة للقياس .

٢ . يمكن الحفاظ على المصلحة العامة ومصلحة الجهاز الإداري من خلال توسيع ، وليس تضيق ، نطاق المتقدمين للوظائف الشاغرة .

٣ . يمكن الحفاظ على المصلحة العامة ومصلحة الجهاز الإداري بزيادة خبرة الموظفين ، وذلك من خلال تبني مفهوم الخدمة المدنية القائمة على مبدأ الحياة الوظيفية الدائمة ، وليس على أساس تعاقب الأفراد على الوظائف .

وبصفة عامة ، ينبغي لأي نظام حكومي للجدارة أن يحمل السمات التالية: ^(١١)

١ . إتاحة فرص متكافئة ومفتوحة للتقدم لشغل الوظائف العامة ، وذلك باستقطاب الأفراد من كافة قطاعات المجتمع . واتخاذ قرارات الاختيار والترقية وفقاً لما يتمتع به الأفراد من قدرات ومعارف ومهارات ، بناءً على منافسات عادلة ومفتوحة . ومن أهم العناصر التي يجب أن تتوافر في تلك المنافسات المفتوحة ما يلي: ^(١٢)

(أ) الإعلان عن الوظائف الشاغرة : يجب أن يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة والمؤهلات المطلوبة لشغلها ؛ وذلك لكي تتاح الفرصة لأكبر عدد ممكن من المواطنين لمعرفة وجود مثل تلك الوظائف .

(ب) إتاحة الفرصة للتقديم : يجب أن يعطى المواطنون الراغبون الفرصة لإظهار رغبتهم في شغل الوظائف الشاغرة ، وأن ينظر إلى تلك الرغبات بعين الاعتبار .

(ج) تحديد معايير واقعية : يجب أن تكون المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف مرتبطة بالوظائف الشاغرة بشكل مناسب . كما ينبغي تطبيق تلك المؤهلات على جميع المتقدمين دون محاباة أو تحيز .

(د) عدم التمييز : يجب أن تحتوي المعايير التي تستخدم في شغل الوظائف على عناصر تتصل فقط بمقدرة الشخص لأداء أعمال تلك الوظائف .

- (هـ) ترتيب المرشحين حسب الأفضلية : إن جوهر المنافسة يتضمن ترتيب المتقدمين استناداً إلى نتائج التقويم لقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم ، كما أن تطبيق مبدأ المنافسة يقتضي أن يتم الاختيار وفقاً لهذا الترتيب .
- (و) معرفة النتائج : يجب أن يعلم الجميع بنتائج المنافسة ، وأن تتاح الفرصة لأي شخص يعتقد بأن المنافسة لم تكن عادة بحق النظم والاستئناف .
- ٢ . معاملة تنسم بالعدل والمساواة في كل الأمور المتصلة بإدارة الأفراد ، دون أي تمييز على أسس شخصية غير موضوعية ليس لها علاقة بالعمل ، مع مراعاة خصوصيات الموظفين وحقوقهم القانونية .
- ٣ . الأجر المتماثل للعمل ذو القيمة المتساوية ، مع الأخذ في الحسبان معدلات الأجور السائدة في المجتمع على المستوى القومي والمحلي ، ومعدلات الأجور السائدة في القطاع الخاص ، وتوفير الحوافز ، وتقدير الأداء المتميز .
- ٤ . معايير عالية من السلوك القويم المتسم بالأمانة والنزاهة ، والاهتمام بالمصلحة العامة .
- ٥ . استخدام القوى العاملة بكفاءة وفاعلية .
- ٦ . الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الجيد ، وتصحيح الأداء غير المناسب ، وفصل الموظفين الذين لا يستطيعون ، أو لا يريدون تحسين أدائهم والعمل وفقاً للمعايير المحددة .
- ٧ . تحسين الأداء من خلال التعليم والتدريب الفاعلين .
- ٨ . حماية الموظفين من أي إجراء تعسفي ، أو أهواء شخصية ، أو محاباة .
- ٩ . حماية الموظفين من أي إجراء انتقامي نتيجة لإفشائهم معلومات نظامية .

مبادئ الجدارة في المملكة العربية السعودية

من الجلي أن مبادئ الجدارة تمس كل جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية . فقرارات ، مثل : تحديد درجات النجاح في الامتحانات التوظيفية ، أو اختيار الأفراد

للموظائف الشاغرة، أو تحديد المرشحين للتدريب، أو فصل الموظفين غير الأكفاء، كلها تتأثر بمبادئ الجدارة.^(١٣) ولا ريب أن هذا ينطبق على القواعد المنظمة لإدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، حيث نجد أن تأثير مبادئ الجدارة تشمل كل جوانب الوظيفة العامة في المملكة، التي تنظمها قواعد الخدمة المدنية.

لقد التزمت المملكة منذ عام ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م) بنظام للخدمة المدنية قائم على مبادئ الجدارة من أجل تأكيد وجود قوى عاملة حكومية مؤهلة تأهيلاً جيداً للقيام بمهام الخدمات الحكومية بكفاءة وكفاية، وهو ما عبرت عنه المادة الأولى لنظام الموظفين العام الصادر سنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، على أن "الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة". كما أعاد نظام الخدمة المدنية المطبق حالياً التأكيد على المبادئ نفسها في مادته الأولى.

وتظهر ملامح الالتزام بمبادئ الجدارة، في العديد من مواد النظام الحالي للخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية، وفي العديد من القواعد والإجراءات المنظمة لشؤون الخدمة المدنية في المملكة بشكل عام. وتتولى وزارة الخدمة المدنية، بوصفها الجهة المركزية للإشراف على شؤون الموظفين في القطاع العام، مسؤولية التأكد من تطبيق مبادئ الجدارة في الأجهزة الحكومية، وتقديم التوصيات المتعلقة بتقويم القواعد والإجراءات المنظمة لتلك المبادئ.

والمتمعن في مواد نظام الخدمة المدنية يلاحظ حرصه على تطبيق مبادئ الجدارة في كل مسيرة الموظف العام، من بداية التحاقه بالخدمة العامة، حتى تركه لها. فنجد أن النظام يؤكد من البداية على توافر المقدرة والصلاحية في شاغلي الوظيفة العامة، وذلك من خلال إشارته إلى أنه "يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف أن يكون حائزاً على المؤهلات المطلوبة" (المادة ٤/ج من اللوائح التنفيذية).

ويهتم النظام بإيجاد الآلية التي تتيح للمواطنين فرصاً متكافئة ومفتوحة، للتقدم لشغل الوظائف العامة، وذلك بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، والمؤهلات المطلوبة لشغلها، لكي تنفتح الفرصة لأكبر عدد ممكن من المواطنين، لمعرفة وجود مثل تلك الوظائف، وإفساح

المجال للراغبين منهم في التقدم لشغلها. ومن ثم يتم اتخاذ قرارات الاختيار بناءً على أسس موضوعية، وعلى منافسات عادلة ومفتوحة بعيدة عن المؤثرات السياسية والاجتماعية والأهواء الفردية.

وتطبيقاً لمبدأ المساواة في الوظائف العامة والاختيار على أساس الكفاءات، نجد أن المادة السابعة من النظام، تنص على أن " يعلن الديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) عن الوظائف التي في المرتبة العاشرة فما دون، ويخضع جميع المتقدمين لشغل هذه الوظائف لتقييم يحدد الديوان العام للخدمة المدنية مقاييسه، وإجراءاته حسب ما تقتضيه الوظائف المعلنة ومتطلبات الخدمة. ويجوز بعد اتفاق رئيس الديوان العام للخدمة المدنية (وزير الخدمة المدنية حالياً) والوزير المختص أن تقوم الجهة الإدارية بامتحان من يتقدمون لشغل بعض وظائف المراتب الخامسة فما دون، وفق المقاييس والإجراءات التي يحددها الديوان العام للخدمة المدنية ". ويتم الإعلان وقبول الطلبات ودخول الامتحان وإعلان النتائج، وتنظيم قوائم المرشحين من المنسقين والناجحين، وغير ذلك من الأمور وفق لائحة يصدرها الديوان العام للخدمة المدنية " (المادة ٧ / ١ من اللائحة التنفيذية).

وأياً كانت وسيلة شغل الوظائف العامة، سواء بالتعيين، أو النقل، أو الترقية، فيجب أن تتم على مرتكزات موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء والعدالة بين الموظفين. وهكذا، ينص نظام الخدمة المدنية أن تتم ترقية الموظفين ونقلهم إلى الوظائف الشاغرة وفق الأحكام التي تحددها قواعد التصنيف، بما في ذلك مؤهلات وشروط الوظيفة (المادة ١٠). ولا تتم ترقية الموظف آلياً بعد مضي عدد من السنوات على التحاقه بالوظيفة؛ وذلك لأن الترقية لا تتم على أساس الأقدمية وحدها، بل لا بد أن يتمتع الموظف بالكفاءة التي تؤهله للترقية. من أجل ذلك، يؤخذ في الحسبان عند ترقية الموظف المدني في المملكة، التدريب الحاصل عليه، وتقويم أدائه الوظيفي، والتعليم المتوافر لديه. فالأقدمية ليست إلا عاملاً واحداً من بين عوامل عدة، ينظر إليها عند تقويم الموظف للترقية.

ومن أجل شغل الوظائف بالكفاءة، وتشجيع الموظفين على الارتقاء بأدائهم، فإنه لا

يجوز ترقية الموظف الذي عوقب بالحرمان من العلاوة الدورية، أو من وقعت عليه جزاءات بالحسم من الراتب، مدة خمسة عشر يوماً فأكثر، سواء أكانت متصلة أم متفرقة، في خلال السنة التي يتم فيها الحسم. كذلك لا يجوز أن يرشح للترقية الموظف المكفوف اليد عن العمل، أو المحال للمحاكمة، أو الذي يجري التحقيق معه في أمور متصلة بالوظيفة العامة أو أمور مخلة بالشرف أو الأمانة. ولا يسمح بترقية الموظف الحاصل على تقدير "غير مرضي" في السنة التي يتم فيها ترشيحه للترقية، وعليه الانتظار حتى يحصل بعد ذلك على تقدير بدرجة "مرضي" على الأقل من أجل التقدم للترقية (المادة الأولى من لائحة الترقيات).

وقد أولى النظام اهتماماً بتحقيق مبادئ العدالة والمساواة بين الموظفين. وعليه، وبجانب تحديد المعايير التي تتم على أساسها الترقيات، حددت اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية إجراءات تضمن الموضوعية في اتخاذ قرارات الترقية. لذلك نصت اللوائح على وجوب إنشاء لجنة للترقيات في كل جهة إدارية، كما أشارت إلى ضرورة أن تقوم إدارة شؤون الموظفين في كل جهة، بإعداد قوائم بالموظفين الذين تتوافر فيهم شروط الترقية.

ويحرص النظام على استخدام القوى العاملة بكفاءة وفاعلية، وعلى الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الجيد، وحث الموظفين ذوي الأداء المتدني على تحسين أدائهم. ومن هذا المنطلق، وبجانب إتاحة الفرصة للموظف للتقدم الوظيفي عن طريق الترقية بالمفاضلة وفقاً لأسس موضوعية، يتيح النظام للموظف على رأس العمل الاشتراك في المسابقات المعقودة للتعين في وظيفة خاضعة للمسابقة وفقاً لشروط موضوعية. ولا يسمح للموظف الدخول في المسابقة لمدة سنة إذا كان آخر تقرير أداء وظيفي كتب عنه بدرجة "غير مرضي"، أو عوقب بالحرمان من العلاوة السنوية أو الحسم من راتبه مدة ١٥ يوماً فأكثر، أو كانت يده مكفوفة عن العمل (المادة ٦/٧ من اللوائح التنفيذية).

ومن أجل الاحتفاظ بخدمة مدنية على قدر عالٍ من الكفاءة، فقد تبني النظام فكرة سنة التجربة التي يوضع خلالها الموظف تحت الاختبار والملاحظة، عند بداية التحاقه بالخدمة،

حيث نص النظام على أن يوظف الموظف المعين ابتداء تحت التجربة مدة سنة (المادة ٩). ولا يجوز في خلال مدة التجربة نقل الموظف، أو تكليفه بعمل وظيفة أخرى غير الوظيفة التي عين عليها، وإذا تغيب عن عمله في أثناء فترة التجربة لسبب ما، تمتد فترة التجربة بقدر الفترات التي غابها (المادة ٩/٢ من اللوائح التنفيذية). ويتحتم أن تزود الجهة التي يعمل بها الموظف وزارة الخدمة المدنية بتقرير عن عمله أثناء فترة التجربة حسب نموذج أعدته وزارة الخدمة المدنية لهذا الغرض (المادة ٩/٣ من اللوائح التنفيذية). وإذا لم تثبت صلاحية الموظف في خلال فترة التجربة يتم فصله بقرار من الجهة التي تملك التعيين، ويجوز بدلاً من فصل الموظف نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته في الجهة التي يعمل بها أو غيرها، ويخضع في هذه الحالة لفترة تجربة جديدة، فإذا لم تثبت صلاحيته فصل من الخدمة (المادة ٩/٤ من اللوائح التنفيذية). وفي حالة نقل موظف من إحدى المؤسسات العامة إلى وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية قبل انقضاء فترة التجربة المحددة في نظام الخدمة المدنية فإنه يخضع لفترة تجربة جديدة (المادة ٩/١٠ من اللوائح التنفيذية).

ولاهتمام النظام باستخدام الموظفين بكفاءة وفاعلية، فقد جعل من بين شروط شغل الوظائف العامة شرط أن يكون الموظف لائقاً صحياً، وذلك حتى يكون قادراً على القيام بجميع الأعباء والالتزامات التي تتطلبها الوظيفة بكفاءة. كما اهتم النظام، من أجل استخدام الموظفين بكفاءة وفاعلية، بإيجاد مستويات عالية من السلوك القويم المتسم بالأمانة والنزاهة، والاهتمام بالمصلحة العامة بين الموظفين. لذلك فقد اشترط النظام في هذا الصدد لشغل الوظائف العامة أن يكون الموظف حسن السيرة والسلوك (المادة ٤). كما اشترط ألا يكون المتقدم للوظائف العامة، محكوماً عليه بحد شرعي، أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، حتى يمضي على انتهاء تنفيذ الحد أو السجن، ثلاث سنوات على الأقل، كما نص النظام على ألا يكون المتقدم للوظائف العامة مفصولاً من خدمة الدولة لأسباب تأديبية، ما لم يكن قد مضى على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل.

واهتم النظام بوضع ضوابط للوظائف العامة لضمان التزام الموظفين بالأنظمة

واللوائح، إذ حدد النظام واجبات الموظف، وكذلك الأشياء التي يحظر عليه القيام بها بصورة موضوعية تتصل بعمله في الوظيفة، بما يساعد على قيامه بأداء عمله بكفاءة، دون تسلط على الآخرين، أو استغلال مركزه الوظيفي، الأمر الذي يكفل تحسين الكفاءة الإنتاجية في القطاع العام وتقديم الخدمات العامة للمواطنين بكفاءة وفاعلية. وتشير المادة الحادية عشرة من نظام الخدمة المدنية في هذا الخصوص إلى أنه يجب على الموظف:

١. أن يترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة، سواء أكان ذلك في محل العمل أم خارجه.
٢. أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.
٣. أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته، وأن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات.

كما يحظر النظام على الموظف،

١. إساءة استعمال سلطة وظيفته ونفوذه لمصلحة الخاصة، وعليه استعمال الرفق مع أصحاب المصالح المتصلة بعمله وإجراء التسهيلات والمعاملات المطلوبة لهم في دائرة اختصاصه وفي حدود النظام (المادة ١٢/ ١ من اللائحة التنفيذية).
٢. استغلال النفوذ.
٣. قبول الرشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة.^(١٤)
٤. قبول الهدايا أو الإكراميات.
٥. إفشاء الأسرار حتى بعد ترك الخدمة (المادة ١٢).

وكان هناك اهتمام بوضع القواعد الموضوعية لتأديب الموظفين في حالة مخالفتهم للنظم واللوائح التنظيمية. من أجل ذلك يوجد نظام مستقل لتأديب الموظفين يسعى إلى تحقيق العدالة في تطبيق القواعد التأديبية بشكل يكفل التوازن بين مصلحة الموظف والمصلحة العامة.^(١٥)

وفي سبيل تحقيق العدالة في الأجر وفقاً لمبدأ (الأجر على قدر العمل)، ولتوفير الحوافز للموظفين، وتقدير الأداء المتميز، فقد عني النظام بأن يتناسب الأجر الذي يمنح للموظف، مع مستوى الوظيفة التي يشغلها، ومع طبيعة التأهيل المطلوب لها، كما حرص قدر الإمكان، على توحيد رواتب الموظفين الذين يؤديون أعمالاً متماثلة. ومن هنا عني النظام بتصنيف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة من حيث طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها وتوصيف الفئات، بحيث تتضمن أوصاف كل فئة الاسم الذي يدل عليها، ومرتبها حسب سلم الرواتب، ووصفاً عاماً وتحليلياً لواجباتها ومسؤولياتها، وبياناً بالحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها (المادتين ٢، ٣).

إضافة إلى ما تقدم، ولتشجيع الموظفين على الأداء الجيد، فقد حرص النظام على توفير الحوافز المادية التي ترتبط مباشرة بإنتاجية الموظف. وفي هذا السياق يشير النظام إلى أنه يجوز لوزارة الخدمة المدنية أن تحدد المستوى الذي يصل إليه أداء العمل بالنسبة لبعض الوظائف، فإذا زاد عمل الموظف على القدر المحدد جاز منحه مكافأة عن هذه الزيادة تحدد بقرار من الوزير المختص، وتحدد اللوائح قواعد منح هذه المكافأة (المادة ٢٤).

ويتجلى اهتمام النظام بتطبيقات مبادئ الجدارة في الخدمة المدنية في حرص النظام على تنمية قدرات ومهارات الموظفين لزيادة كفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وللمقابلة احتياجات الأجهزة الحكومية المستقبلية، بما يساعد على تحسين الإنتاجية وتطويرها بصفة عامة. ومن هذا المنظور، اعتبرت المادة (٣٤) من النظام، أن تدريب الموظفين جزءاً من واجبات العمل النظامية، سواء أكان داخل أوقات الدوام الرسمي أم خارجها. كما أوجب النظام على جميع الوزارات والمصالح الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب المناسب كل في مجال اختصاصه، وأشارت المادة (٣٥) من النظام إلى أن يتم ابتعاث الموظفين الذين تقضي مصلحة العمل بابتعاثهم للدراسة وفق لائحة الابتعاث.

وتتطلب مبادئ الجدارة أن يعهد بالوظائف العامة إلى أولئك القادرين على أداء مهامها

بكفاءة، لذا كان من الضروري وجود معايير موضوعية وعادلة لتقويم أداء الموظفين والاستيثاق من صلاحيتهم للقيام بأعباء وظائفهم. من هنا، أولى النظام اهتماماً بتقويم الأداء الوظيفي للموظفين. وتنص اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية في هذا الشأن على أن يتم تقويم موظفي المراتب ١٣ فما دونها، عن كل سنة من سنوات خدمتهم في الوظائف العامة، ويتم تقويم موظفي المرتبتين ١٤ و ١٥ وفقاً لما يراه المسؤول مناسباً (المادة ٣٦/١). ولتحقيق الفائدة المرجوة من تقويم الأداء الوظيفي، نصت اللوائح على أحقية الموظفين في الاطلاع على نتائج تقويم أدائهم (المادة ٣٦/٣)، حتى يستفيدوا من نتائج ذلك التقويم في تصحيح أدائهم. ولتوفير الضمانات التي تحمي الموظفين من التحيز أو النزعات الشخصية في التقويم، كفلت اللوائح للموظف الحاصل على تقدير "غير مرضٍ" حق التظلم، إذا كان يعتقد أن تقويمه لم يكن موضوعياً. وأشارت اللوائح إلى تشكيل لجنة للتظلمات في كل مصلحة حكومية لمراجعة الشكاوى المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي (المادة ٣٦/٧).

وفي الواقع ليس هناك غنى لأي نظام للجدارة عن عملية تقويم الأداء الوظيفي، ذلك أن تقويم الأداء الوظيفي يعد ضرورياً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين بشكل موضوعي بعيد عن الارتجالية والعشوائية والأهواء الشخصية. ومن هنا نرى أن نتائج تقويم الأداء الوظيفي تؤثر في صلاحية الموظفين للتقدم والترقي في السلك الوظيفي، وعلى هذا النحو، فإذا كان الموظف حاصلاً على تقدير غير مرضٍ فلا يحق له الاشتراك في المسابقات الوظيفية لنوظائف الشاغرة، أو التقدم للترقية إلا بعد مرور سنة. كما تؤثر نتيجة تقويم الأداء الوظيفي في مدى الترقية، فإذا تمت ترقية الموظف عن طريق المفاضلة إلى مرتبة أعلى من مرتبته الحالية، وكانت الدرجة في المرتبة التي رقي إليها تساوي راتبه الحالي، فإنه يرقى إلى الدرجة التالية من المرتبة المرقى إليها أو التي يزيد فيها راتبه، لكن يشترط لتحقيق ذلك أن يكون الموظف حاصلاً على تقدير جيد جداً.^(١٦) كما يشترط حصول الموظف على الإجازة الدراسية أن يكون حاصلاً على تقدير جيد جداً على الأقل في تقويم الأداء الوظيفي.

ومن مظاهر استخدام نتائج تقويم الأداء الوظيفي، كأسس موضوعية للحكم على

الموظفين، وحثهم على تحسين أدائهم، الأمر الذي يعد ضرورياً لتحسين الخدمة العامة بشكل عام، أنه إذا حصل الموظف على تقدير غير مرضٍ للمرة الأولى يوجه له إنذار، وإذا حصل على التقدير نفسه للسنة التالية، فينقل إلى عمل يتلاءم مع قدراته في المصلحة نفسها، ومستوى العمل نفسه، وإذا حصل على تقدير غير مرضٍ بعد النقل، تنهى خدماته لأسباب غير تأديبية. وفي هذه الحالة لا يحق له التقدم للعمل في الوظائف الحكومية إلا عقب سنة من تاريخ انتهاء خدماته.

استثناءات مبادئ الجدارة

إن شغل الوظائف العامة وفقاً لمبادئ الجدارة أصبح القاعدة العامة التي تسود الأنظمة الرسمية للخدمة المدنية المعاصرة، في مختلف أرجاء العالم بشكل عام. بيد أن هناك استثناءات لهذه القاعدة، في بعض الأحيان، حيث لا يخضع شغل الوظائف العامة في أحوال معينة لمبادئ الجدارة. وأبرز مثال لهذا الاستثناء شغل الوظائف التي تشمل وضع السياسات العامة، والوظائف الانتخابية التي لا تستند على مبادئ الجدارة وإنما على الثقة. ومن هنا، نجد أن شغل بعض الوظائف العامة العليا في الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة، على سبيل المثال، يتم عن طريق التعيينات السياسية التي لا تخضع لمبادئ الجدارة، مثل: وظائف الوزراء ومساعديهم، وجميع رؤساء الهيئات والوكالات المستقلة، وجميع القضاة، ومعظم موظفي الكونغرس. وفي الواقع فهناك حوالي ١٠٪ من الوظائف العامة الفيدرالية الأمريكية يتم التعيين فيها وفقاً لاعتبارات سياسية، وليس وفقاً لمبادئ الجدارة.

وفي عدد من دول أوروبا الغربية يسود تقليد قائم على إجراء تعيينات سياسية في المستويات العليا من الخدمة المدنية (بخلاف الوزراء). ويوجد هذا في دول، مثل: السويد، وفنلندا، وبلجيكا، والنمسا، وألمانيا.^(١٧) ومن منطلق تحقيق العدالة الاجتماعية ينص نظام الخدمة المدنية الحالي في الولايات المتحدة على ما يسمى بنظام تفضيل المحاربين القدامى الذي يتيح الفرصة للمحاربين القدامى المعاقين، وبعض أعضاء (veteran preference) أمرهم الحصول على عشر درجات زائدة على الدرجات التي يحصل عليها بقية المتقدمين

للامتحانات التوظيفية، كما يمنح معظم المحاربين القدامى الذين يتركون الخدمة بشرف، خمس نقاط زائدة على بقية المتقدمين للوظائف العامة.

وفي المملكة العربية السعودية، وبرغم أن نظام الخدمة المدنية المطبق حالياً قد نص على أن "الجدازة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة" (المادة الأولى)، إلا أنه ورد في المادة (٣٧) من النظام، أنه يجوز بقرار من مجلس الخدمة المدنية استثناء وظائف معينة من بعض أحكام نظام الخدمة المدنية. وتطبيقاً لأحكام هذه المادة، يوجد الآن بعض الوظائف المستثناة من بعض الشروط عند شغلها، وذلك من أجل اجتذاب العناصر البشرية المطلوبة للعمل فيها، أو لاعتبارات تعود للطبيعة الخاصة لبعض الوظائف وحساسيتها، أو لمكان العمل نفسه، أو أية اعتبارات أخرى تحتم مثل تلك الاستثناءات. وبالتالي، فإن وجود مثل هذه الوظائف المستثناة يعطي بعض الأجهزة الحكومية فرصة لشغل وظائفها بنوعيات معينة تتلاءم مع واجباتها، وذلك نظراً لما تتطلبه من متطلبات ذات طبيعة خاصة.

وهذه الوظائف المستثناة لا تشغل عن طريق الإعلان أو الامتحانات التنافسية المفتوحة، بل يكفي توافر المؤهلات والخبرات والشروط المطلوبة لها نظاماً. وهي إما أن تكون مستثناة من شرط المسابقة، كما هو منصوص عليه في المادة (٣/٣٧) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، ولكن ينبغي توافر شرط المؤهلات المطلوبة لشغلها. ويشمل هذا النوع من الوظائف وظائف، مثل: وظائف رؤساء ومساعدي رؤساء وأعضاء هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ووظائف مراقبي المدرسين في المسجد الحرام والمسجد النبوي الشريف، ورؤساء البلديات، ومديري مكاتب الأمراء والوزراء والمصالح المستقلة. ولا يجوز شغل هذه الوظائف إلا بعد تحقق وزارة الخدمة المدنية من توفر المؤهلات والشروط المحددة نظاماً.

وهناك وظائف مستثناة من شرطي المسابقة والمؤهل معاً، كما هو منصوص عليه في المادة (٤/٣٧) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية. وهذه الفئة محدودة وأقل من الفئة السابقة، مثل: وظائف الأمراء ووكلائهم، ووظائف المحافظين ووكلائهم، ورؤساء المراكز، ووظائف الحرميين الشريفين، وقصاصي الأثر، والحويا.

أما الفئة الثالثة من الوظائف المستثناة، فهي تلك المستثناة من شرط السن الموجبة للتقاعد، مثل : وظائف الإرشاد الديني، ومرشدي القرى والبوادي، وأئمة المساجد، وأمناء المكتبات بالحرمين الشريفين والمساجد، وموظفي الرئاسة العامة للإشراف الديني بالمسجد الحرام، والعمد. إذ يجوز التعاقد مع شاغلي هذه الوظائف بعد إكمال سن الخامسة والستين، بموجب مكافأة تعادل أول مربوط المرتبة التي يشغلها الموظف عند إحالته للتقاعد.

لكن هذه الوظائف تظل، ويجب أن تظل، استثناءً من القاعدة الأساسية، وهي شغل الوظائف وفقاً لمبادئ الجدارة. وأخيراً، قد يكون من المفيد الإشارة إلى أن مبادئ الجدارة ليست مجرد شعارات تبناها أنظمة الخدمة المدنية، فمهما بدت تلك المبادئ براءة ومثالية، فإنها تبقى خالية من أي معنى، ما لم تجد طريقها للتطبيق العملي. والحقيقة، فإن نجاح أنظمة الخدمة المدنية في تحقيق الهدف الأساسي لها في رفع مستوى الخدمات العامة رهن بالتطبيق العملي لمبادئ الجدارة. ومن هنا تأتي أهمية العمل بجد على توفير المتطلبات الموضوعية التي تساعد على تطبيق تلك المبادئ والتغلب على العقبات التي قد تعترض سبيل ذلك التطبيق.



الهوامش

- (١) فيريل هيندي، الإدارة العامة: منظور مقارن، طبعة ثانية موسعة ومصححة، ترجمة محمد قاسم القريوتي (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٧٩)، ١١٢.
- (٢) محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٣ م)، ١٠٥.
- (1) Michael P. Barber, **Public Administration** (Plymouth, UK: Macdonald and Evans Ltd., 1983), 69.
- (٤) هيندي، ١٣٦.
- (٥) محمد فتحي محمود، الإدارة العامة المقارنة، (الرياض: جامعة الملك سعود، ١٩٨٣ م)، ١٩٥.
- (6) Jay M. Shafritz, Albert C. Hyde, and David H. Rosenbloom, **Personnel Management in Government: Politics and Process**, 3rd ed. (New York: Marcel Dekker, Inc., 1986), 5.
- (7) Robert Gatto, "Public Administration, A Political/Administrative Dichotomy: A New Canadian Direction from American History," **Public Personnel Management** 22, no. 2 (Summer 1993): 314.
- (٨) لقد تم استيعاب فكرة وجود هيئة مستقلة للخدمة المدنية في الحكومة الفيدرالية الأمريكية من بريطانيا التي يعود تاريخ وجودها فيها إلى سنة ١٨٥٤ م، ثم تبنتها أغلب أنظمة الخدمة المدنية المعاصرة، بما في ذلك المملكة العربية السعودية حيث يوجد مجلس الخدمة المدنية.
- (٩) محمد حمزاوي، التطوير الإداري في الدول النامية (الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤٠٥ هـ)، ١٨١.
- (10) J. D. Williams, **Public Administration: The People Business** (Boston, Little Grown and Co., 1980), 400.
- (11) United States, **Federal Service Reform Act**, P.L. 95-454, 92 Stat. 1111 (1978).
- (12) O. Glenn Stahl, **Public Personnel Administration**, 5th ed. (New York: Harper and Row Publishers, 1962), 28-29.

- (١٣) أنظر عبد الرحمن عبد الله البراك ومازن فارس رشيد، "الصدق التنبهي لامتحان الوظائف الكتابية في كادر الخدمة المدنية بالأمم المتحدة العربية السعودية - دراسة استطلاعية"، 'الإدارة العامة'، عدد ٢، مجلد ٣٤، (ربيع الآخر ١٤١٥ هـ): ٢٧١.
- (١٤) نظام مكافحة الرشوة، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٦) وتاريخ ١٤١٢/١٢/٢٩ هـ (١٩٨٢ م)، الذي حل محل نظام مكافحة الرشوة الصادر سنة ١٣٨٢ هـ (١٩٦٢ م).
- (١٥) نظام تأديب الموظفين، المرسوم الملكي رقم م/٧ وتاريخ ١٣٩١/٢/١ هـ (١٩٧١ م).
- (١٦) اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية لسنة ١٣٩٧ هـ (١٩٧٧ م)، (المادة ١٨)، الفقرة (ب)، وقد صدر قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٠٣)، وتاريخ ١٤٠١/١٢/٣٠ هـ (١٩٨١ م) يقصر منح تلك الدرجة على الحالات التي تتم فيها الترقية عن طريق المفاضلة فقط متى توفرت الشروط النظامية المقررة لذلك.
- (17) Kevin Murphy, "A changing Civil Service?" *Administration* 34, no. 3 (1988): 343.



الباب الثاني

تهيئة الوظائف

٤- الوظائف العامة

٥- تحليل الوظائف

٦- تصنيف الوظائف

٧- تقويم الوظائف



الفصل الرابع

الوظائف العامة :

استحداثها - تصميمها - رفعها - تخفيضها - إلغاؤها

طبيعة الوظائف العامة

الوظيفة العامة هي الوحدة الأساسية لتنظيمات الأجهزة الحكومية ، وهي الوسيلة الأساسية لتوزيع المهام والواجبات والأدوار بين العاملين في فيها . وإذا ما وضعنا أية منظمة تحت المجهر فسنرى أنها تتكون من آلاف وربما ملايين المهام ،^(١) ولكن هذه المهام لا تترك مشتتة بل تجمع في وظائف .

ويعد مصطلح الوظيفة العامة من المصطلحات حديثة الاستعمال نسبياً . وقد يكون من العسير تعريف الوظيفة العامة تعريفاً شاملاً ودقيقاً ، لأن مفهومها يختلف من بلد لآخر ، ولا ينبع من نظرية معينة تطبق بكل عناصرها ، بل يكون في العادة نتاج تطور بطني وتدرجي في الاتجاهات الاجتماعية والأفكار العامة للمجتمع ، وانعكاساً لاحتياجاته وظروفه الخاصة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية .^(٢) إلا أنه يمكن القول ، بشكل عام ، أن الوظيفة العامة هي كيان قانوني قائم في إدارة الدولة ، وتتألف من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتجانسة ، توجب على القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة .^(٣)

وتتوقف نوعية الواجبات وصعوبة المسؤوليات للوظيفة على الغايات التنظيمية المراد تحقيقها منها ، وعلى مستواها التنظيمي . فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي زادت معها المسؤوليات الملقاة على عاتق شاغلها ، ومن ثم المزايا المختلفة التي يتمتع بها .

الموظف العام

الموظف العام الذي يخضع لنظام الخدمة المدنية هو الشخص الذي يتم تعيينه في وظيفة دائمة في مرفق عام يدار عن طريق الاستغلال المباشر ، ويتولى الاضطلاع بمهامها بصفة

دائمة . وهكذا فلنكون الشخص موظفاً عاماً يجب أن يشغل وظيفة دائمة ، وليس عارضة أو مؤقتة ، مثل الأعمال الموسمية والطارئة . وعلى ذلك فإن مرشدي الحجاج الذين تستعين بهم الأجهزة الحكومية في المملكة أثناء موسم الحج لا يعدون موظفين عموميين . كذلك فحتى يكون الشخص موظفاً عاماً فيجب أن يعمل بالوظيفة بصفة دائمة . ومع ذلك فقد أجاز نظام الخدمة المدنية في المملكة ، على سبيل الاستثناء ، شغل بعض الوظائف الدائمة بصفة مؤقتة بكفاءة على أساس العمل بالقطعة أو بالإنتاج أو بالساعة . كما أجاز مجلس الخدمة المدنية للأجهزة الحكومية شغل بعض الوظائف الشاغرة لديها بصفة مؤقتة بموجب عقد يتم إبرامه بين الجهاز الحكومي والمتعاقد . فضلاً عن ذلك ، فحتى يكون الشخص موظفاً عاماً فيجب أن يعمل في مرفق عام تتولى الدولة مسؤولية إدارته وتشغيله بنفسها بوساطة موظفيها وأموالها وأجهزتها . ولذلك فإن العاملين في المرافق التي تدار بطريق الامتياز لا يعدون موظفين عموميين ؛ لأن القائمة بإدارة نشاط المرفق في هذه الحالة هو شخص عادي وليس جهة إدارية . وأخيراً ، فحتى يكتسب الشخص صفة الموظف العام فيجب أن يشغل الوظيفة بقرار إداري عن طريق سلطة مختصة . لذا فإن الأشخاص الذين يتولون مناصب عامة عن طريق الانتخاب ، كممثلي المجالس البلدية المنتخبين لا يعدون موظفين عموميين . (٤)

ويشغل الموظف العام الوظيفة العامة عن طريق اثنين ، أو اثنى عشر ، أو النقل ، أو التكليف ، وذلك بعد أن تتوافر فيه شروط معينة تؤهله لشغلها . ويتقاضى مقابل قيامه بمهام الوظيفة مقابلاً مادياً ومزايا مادية وعينية متعددة . وتحدد الأنظمة واللوائح القانونية وسائل إنهاء خدمات الموظف سواء عن طريق الاستقالة ، التقاعد ، التنسيق ، أم الفصل . والوظائف قد تكون فريدة غير مكررة ، مثل : وظيفة مدير إدارة الميزانية ، ووظيفة الممثل المالي ، ووظيفة عميد كلية العلوم الإدارية ، وقد تكون مكررة ، مثل وظيفة : مهندس مدني ، أو مستشار قانوني ، أو وظيفة أستاذ مشارك .

والعلاقة بين الموظف العام والجهة العامة التي يعمل بها هي علاقة تنظيمية تستمد أحكامها مباشرة من الأنظمة واللوائح ، بغض النظر عن إرادة الموظف ، إذ ينحصر دوره في

مجرد قبول أحكام أنظمة ولوائح الوظيفة. ويترتب عن هذه العلاقة التنظيمية آثار هامة. ففي المقام الأول، يكون لجهة الإدارة الحرية الكاملة في تعديل الوضع الوظيفي للموظف العام، وتسري عليه التعديلات مباشرة دون حاجة إلى الحصول على موافقته المسبقة، حتى لو تمخض عن ذلك تحميله أعباء جديدة في العمل، أو تخفيض مستحقاته المالية. والضميمة الوحيدة للموظف في هذه الحالة هي ألا يتم تعديل وضعه الوظيفي بقرار فردي، وإنما يجرى تنظيمي مستمد من نظام أو لائحة معينة. من ناحية ثانية، فإن تعيين الموظف أو ترقية أو نقله أو فصله لا يتم إلا بقرار إداري صادر بالإرادة المنفردة للإدارة ودون مشاركة من الموظف. ويلتزم الموظف بالاستمرار في العمل حتى تخطره الإدارة بإنهاء العلاقة بالعمل. فإذا قدم استقالته من العمل يلتزم بالاستمرار فيه إلى حين قبول استقالته، وقد يعد توقيعه عن العمل دون مبرر مشروع إضراب يعرضه للمساءلة التأديبية بل والجنائية في بعض الأنظمة العامة.^(٥)

استحداث الوظائف العامة

عادة ما ينظر إلى المنظمات على أنها هياكل اجتماعية، توجد لتنسيق جهود وأنشطة الأفراد والجماعات وتحقيق التكامل بينها، وذلك في سبيل الوصول إلى أهداف أو غايات معينة.^(٦) ولتحقيق هذه الأهداف والغايات تنشئ المنظمات العديد من الوظائف. والوظائف التي يشغلها الأفراد في أية منظمة لا تنشأ بمحض المصادفة. وإنما تُصمم لتعكس الوسائل المتاحة للمنظمة، ولتعكس كذلك مهارات وقدرات العاملين وتفضيلاتهم.^(٧)

وفي الحالات المثالية تُستحدث الوظائف لأسباب تعكس حاجة فعلية مرتبطة بتحقيق غايات حقيقية للعمل. وفي العادة يتم استحداث الوظائف للاستجابة للعديد من المتغيرات التي تحدث في محيط العمل، مثل: الحاجة إلى تقديم خدمات جديدة، أو التوسع في الخدمات الحالية، أو إدخال تقنيات جديدة في أداء الأعمال، أو تحسين الخدمات المقدمة حالياً، أو إعادة تنظيم العمل لمواكبة التطورات التي تحدث في مجاله.

استحداث الوظائف العامة في المملكة

يعني مفهوم استحداث الوظائف في المملكة اعتماد وظائف جديدة، لم تكن موجودة من قبل، ضمن الميزانية العامة للدولة. وعند استحداث وظيفة معينة يخصص لها اسم معين، ورمز معين يدل على الفئة الوظيفية التي تنتمي إليها، ويحدد لها مرتبة معينة في السلم الوظيفي تدل على مستوى المسؤوليات التي سوف تناط بمن سيشغلها، ويخصص لها مبلغ معين من المال للوفاء بالحقوق المالية لمن سيشغلها مقابل أدائه لمهامها.

وينبغي أن ينطلق استحداث الوظائف من حاجة حقيقية للأجهزة الحكومية إلى أفراد للقيام بمهام وواجبات الأعمال، نتيجة لتوسع أنشطة تلك الأجهزة، أو قيامها بمسؤوليات جديدة، أو لزيادة أعباء العمل الراهنة، أو تغيير أساليب وإجراءات وأنظمة العمل، أو إدخال تقنيات جديدة لأداء الأعمال. وفي بعض الأحيان تحاول بعض الجهات استحداث وظائف لغرض ترقية بعض موظفيها إليها. ولكن استحداث الوظائف لا يهدف أساساً إلى الترقية؛ لأن الترقية ليست حقاً ألياً للموظف العام، بل تستحدث الوظائف في الأساس لتلبية حاجات فعلية للعمل.

وثمة قواعد نظامية تنظم عملية استحداث الوظائف العامة. فقد نصت المادة الثانية من النظام الحالي للخدمة المدنية على أن: "تصنف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها". كما حددت المادة الثالثة من النظام الكيفية التي توصف بها الفئات الوظيفية. كذلك بينت الفقرة الثالثة من المادة الثالثة من اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية أنه: "لا يجوز شغل الوظائف الشاغرة إلا بعد تصنيفها". كما أشار مجلس الخدمة المدنية إلى أنه لا يجوز استحداث وظائف جديدة في الميزانية العامة للدولة إلا إذا كانت متفقة مع قواعد التصنيف، ويتم ذلك بالاتفاق بين وزارة المالية والاقتصاد الوطني ووزارة الخدمة المدنية.^(٨)

إجراءات استحداث الوظائف في المملكة

تمر عملية استحداث الوظائف بعدد من المراحل . ففي البداية تتلقى الجهات الحكومية من وزارة المالية التعميم السنوي لإعداد الميزانية ، وعلى ضوء هذا التعميم تبدأ الجهات الحكومية بإعداد مشروع ميزانياتها ، ومن ضمنها ميزانية الوظائف (ميزانية الباب الأول) . وبعد أن تنتهي كل جهة حكومية من إعداد مشروع ميزانياتها ، تقوم بإرساله إلى وزارة المالية والاقتصاد الوطني في موعد محدد ، حيث يتم مناقشتها هناك في لجّان تشكل لهذا الغرض . بعد ذلك يتم الموافقة عليها من قبل مجلس الوزراء ، وأخيراً اعتمادها بمراسيم ملكية .

أولاً- دور الجهات الحكومية

تتبع طلبات استحداث الوظائف في الأساس من الجهات الحكومية . وداخل الجهات الحكومية هناك ثلاث وحدات إدارية لها دور أساس في هذا الشأن : إدارة شؤون الموظفين ، وإدارة التطوير الإداري ، وإدارة التخطيط والميزانية .

١ . دور إدارات شؤون الموظفين

بعد استلام الجهات الحكومية للتعميم السنوي لتحضير مشروع الميزانية من وزارة المالية والاقتصاد الوطني الذي يتضمن الخطوط العريضة والقواعد التي ينبغي على الجهات الحكومية الالتزام بها عند إعدادها لمشروعات ميزانياتها ، تقوم إدارة شؤون الموظفين بكل جهة حكومية بتعبئة النماذج المتعلقة بالوظائف المعتمدة (المشغولة والشاغرة والمشغولة بالتعاقد) ، وكذلك الوظائف المطلوب استحداثها .

وتقوم إدارة شؤون الموظفين بدراسة طلبات استحداث الوظائف التي يتقدم بها مديري الإدارات التنفيذية والفروع ، ومطابقتها مع الوظائف القائمة ، والتيقن من أنها مستوفية لشروط الواردة في دليل تصنيف الوظائف . وتتولى إدارة شؤون الموظفين تعبئة النموذج الخاص بطلب استحداث الوظائف . ويحتوي نموذج طلب استحداث الوظائف على أربعة أقسام ، يشمل القسم الأول معلومات عامة عن الوظيفة المطلوب استحداثها من حيث اسمها

ومرتبتها وموقعها التنظيمي والإشرافي لها، وواجباتها ومسؤولياتها، وتحديد ما إذا كانت هناك وظائف أخرى بنفس الاسم، وذكر المبررات الداعية لاستحداثها. ويتعلق القسم الثاني بمعلومات عن الموظف المتوقع أن يشغلها، ويختص القسم الثالث بمصادقة المسؤولين بالجهة الحكومية ذات العلاقة. أما القسم الرابع فيتعلق بتوصية لجنة مناقشة الميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني.

٢. دور إدارة التطوير الإداري بالجهات الحكومية

تتولى إدارة التطوير الإداري دراسة الجوانب التنظيمية للجهة الحكومية، وتقوم بإعداد الشكليات الإدارية القائمة والمقترحة بالتنسيق مع الوحدات الإدارية في الجهة الحكومية.

٣. دور إدارة التخطيط والميزانية

تقوم إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة بالجهات الحكومية بتسلم مشروعات ميزانية الوظائف من الوحدات الإدارية بالجهة الحكومية، وتتولى إعداد البيانات الإحصائية للوظائف المعتمدة والمطلوب اعتمادها، وحساب النفقات الإجمالية لها.

ثانياً - وزارة المالية

بعد أن تنتهي الجهات الحكومية من إعداد مشروع ميزانيتها، يتم إرسالها إلى وزارة المالية، حيث تتم مناقشتها على مستوى لجان. وتناقش هذه اللجان طلبات استحداث الوظائف المقدمة من الجهات الحكومية ضمن مشروع ميزانياتها. وقد حددت اللجنة العليا للإصلاح الإداري عدد من الضوابط لاستحداث الوظائف، يجب أن تأخذها لجان مناقشة الميزانية بوزارة المالية بالحسبان. وتتلخص هذه الضوابط فيما يلي: ^(٩)

- ترشيد الإنفاق العام.

- ربط استحداث الوظائف بالهيكل التنظيمي المعتمد للجهاز.

- ربط استحداث الوظائف بالمشروعات الجديدة للجهاز أو التوسع في الخدمات.

- مطابقة استحداث الوظائف لقواعد تصنيف الوظائف، من حيث الحاجة الفعلية والأسماء والمستويات.

- الحد من التضخم الوظيفي ، فلا يتم استحداث وظائف جديدة إذا كان لدى الجهاز وظائف شاغرة بنفس الاسم ، ولا يوجد مبرر مقبول للاستحداث .

وتتكون لجان مناقشة الميزانية بوزارة المالية في العادة من مندوبين عن الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة ، والإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني ، والإدارة العامة للتصنيف بوزارة الخدمة المدنية ، والجهة الحكومية ذات العلاقة .

١. دور الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية

تقوم الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بإجراء الدراسات التنظيمية اللازمة للأجهزة الحكومية وتحديد مدى العجز أو التضخم في وظائفها ، للتأكد من مدى الحاجة الفعلية للوظائف المطلوبة ، وتحديد موقع الوظائف المقترحة في الهيكل التنظيمي للجهة الإدارية .

٢. دور الإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية

تناقش الإدارة العامة للميزانية مشروع ميزانية الوظائف في المرتبة العاشرة فما دونها ، أما الوظائف الحادية عشرة وما فوقها فيتم الاتفاق بشأنها بين وزير المالية والوزير المختص . ويقع على عاتق الإدارة العامة للميزانية دراسة الجوانب المالية للوظائف وتكاليفها .

٣. دور الإدارة العامة للتصنيف بوزارة الخدمة المدنية

تتولى الإدارة العامة للتصنيف بوزارة الخدمة المدنية مهمة التحقق من صحة أسماء ومراتب الوظائف المطلوب استحداثها والفئات التي تنتمي إليها ، بحيث تكون متمشية مع خطة تصنيف الوظائف .

٤. دور الجهة الإدارية المعنية

تشترك الجهات الحكومية في لجان مناقشة الميزانية بوزارة المالية من خلال مندوبين لها في هذه اللجان . ويمثلها في العادة مدير شؤون الموظفين أو مدير عام الشؤون المالية والإدارية ، حيث يتم توضيح المبررات الداعية لاستحداث الوظائف الجديدة .

ثالثاً - موافقة اللجنة العليا للإصلاح الإداري

لا بد من موافقة اللجنة العليا للإصلاح الإداري على استحداث الوظائف الجديدة .

رابعاً - الموافقة على الميزانية

يقوم وزير المالية بعرض الميزانية على مجلس الوزراء لمناقشتها والموافقة عليها .

خامساً - صدور الميزانية

بعد الموافقة على مشروع الميزانية من قبل مجلس الوزراء تصدر الميزانية العامة بمرسوم ملكي ، ويعد صدور مرسوم الميزانية إقرار باستحداث الوظائف . وتقوم وزارة المالية بإبلاغ كل جهة حكومية بالميزانية الخاصة بها ، بما في ذلك عدد الوظائف القائمة والمستحدثة والمُلغاة .

استحداث الوظائف العليا

يتم تنظيم استحداث الوظائف العليا في الأجهزة العليا وفقاً لتعليمات اللجنة العليا للإصلاح الإداري المنظمة لاستحداث الوظائف العليا . وفيما يلي توضيح القواعد العامة لاستحداث الوظائف العليا .^(١٠)

أولاً - الوظائف العليا غير القيادية

لا يتم التوصية باعتماد أية وظيفة عليا غير قيادية ما لم تكن مستوفية للشروط الواردة في دليل تصنيف الوظائف . ومن ثم فإن على كل جهة حكومية ترغب في استحداث وظيفة عليا غير قيادية أن تتقدم بمقترحاتها في هذا الشأن إلى وزارة المالية متضمنة كل المبررات الداعية إلى استحداثها . وعلى وزارة المالية أن تراعي ما ورد بدليل تصنيف الوظائف عند توصيتها باعتماد هذا النوع من الوظائف ، على أن ترفع طلبات استحداث الوظائف مع التوصيات لخدام الحرمين الشريفين للتقرير بشأنها .

ثانياً - الوظائف العليا القيادية

يتم استحداث الوظائف العليا القيادية وفقاً للضوابط التالية :

- ١ . أن تكون الوظيفة ضمن هيكل تنظيمي معتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري .
- ٢ . أن تقوم الجهات الحكومية بتقديم طلب استحداث وظائفها القيادية وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد فقط .
- ٣ . عند تقديم الأجهزة الحكومية ميزانية الباب الأول، تقوم الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية بدراسة مسؤوليات وواجبات الوظيفة المطلوب استحداثها، وحجم العمل في الجهاز، ثم تقترح مرتبة الوظيفة طبقاً لقواعد خطة التصنيف كما وردت في دليل تصنيف الوظائف .
- ٤ . تقوم إدارة الميزانية بوزارة المالية بعد ذلك بدراسة تلك الطلبات وتقديم التوصيات اللازمة بشأنها .
- ٥ . ترفع طلبات استحداث أو الوظائف مقرونة بالتوصيات إلى خدام الحرمين الشريفين لاتخاذ ما يراه بشأنها .

تصميم الوظائف

مفهوم تصميم الوظائف

وفقاً للمفهوم المعاصر، فإن عملية تصميم الوظائف (أو إعادة تصميمها)، تُعنى بتحديد المهام والمسؤوليات التي تتكون منها الوظائف، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة لتنفيذ هذه المهام، وكذلك تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة في المنظمة؛ وذلك من أجل رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي. وتختلف عملية تصميم الوظائف عن تصنيف الوظائف، الذي سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل السادس، في أن تصنيف الوظائف يتعامل مع الوظائف المحددة على أنها معطيات، ويهتم بدراسة هذه الوظائف وتجميع المتشابه منها في فئة واحدة، ثم توزيع هذه الفئات على عدد من المراتب أو الدرجات، بعد تحديد المسؤوليات والمؤهلات والمهارات المتعلقة بالوظائف في كل مجموعة.

وتتطلب عملية تصميم الوظائف دراسة وافية وتحليلية، ويتعين ربطها بالأنشطة الرئيسة لتخطيط القوى العاملة، وتصنيف الوظائف، والتدريب، والتوظيف، والنقل، والترقية. وعلى هذا الأساس، يكون من المحتم أن يكون لدى متخصصي إدارة الموارد البشرية فهماً كاملاً لتصميم الوظائف.^(١١)

وتقليدياً، كانت المنظمات تسعى إلى تحسين إنتاجية العمل من خلال محاولة تحسين قدرات العاملين لأداء الأعمال بتدريبهم وتزويدهم بمهارات جديدة، دون توجيه الاهتمام الكافي لتصميم الوظائف. وكثيراً ما كان اللوم يلقى على العاملين عند ظهور مشكلات في العمل، في حين أن المشكلة الحقيقية قد يكون مردها تصميم الوظائف نفسه. فقد ثبت أن حسن أداء الموظفين لأعمالهم ودوافعهم نحو الأداء الجيد يعتمد، على الأقل جزئياً، على المهام التي تحتوي عليها وظائفهم. بل إن القصور في المهارات الفردية قد يكون منشأ التصميم غير المناسب للوظائف.^(١٢)

وقد طرأ تغيير كبير على مفهوم تصميم الوظائف في الآونة الأخيرة نتيجة للعديد من العوامل والتغيرات التي حدثت في مجال العمل. فقد تغير مفهوم العمل في السنوات الأخيرة بصورة دراماتيكية، فأين يعمل الأفراد، وكيف يعملون بات مختلفاً بصورة كبيرة عما كان عليه في السنوات الماضية. وأصبح الأفراد والمنظمات يتعاملون مع بيئات عمل جديدة، بما في ذلك بيئة العمل من المنزل. وأصبح العالم يتطور نحو قرية عالمية، وظهر مفهوم ما يسمى "المجتمع الافتراضي" virtual "الذي غدا بإمكان أي شخص فيه الاتصال بأي شخص آخر في أي وقت وفي أي مكان".^(١٣)

وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن طبيعة العمل تترك آثاراً نفسية عميقة لدى الموظفين.^(١٤) فقد تبين أن الوظائف قد تكون مصدراً رئيساً للتوتر النفسي والذهني للموظف، أو قد تكون مصدراً للسعادة النفسية له، لأنها في كثير من الأحوال تكون مصدراً لتقدير الذات، وتحديد الهوية الاجتماعية للفرد وإشعاره بأهميته في المجتمع.

وحتمت هذه التطورات التعامل مع العمل وأدواته بصورة جديدة، من أجل الرفاء

بالمتطلبات الجديدة للعمل . وبات من الضروري على المديرين ومصممي الوظائف النظر إلى الوظائف نظرة شاملة تأخذ في الحسبان الجوانب التكنولوجية والمادية والاجتماعية للعمل^(١٥) ، والتفكير في التأثيرات الذي تحدثه هذه الجوانب على العمل والأفراد .

وهكذا تطور مفهوم تصميم الوظائف ، فلم يعد قاصراً على المفهوم التقليدي ، الذي يُعنى في الأساس بتحديد محتويات الوظائف من أجل تحقيق أهداف العمل ، وتحديد أفضل السبل كفاية لأداء مهام العمل . بل أصبحت الاتجاهات الحديثة لتصميم الوظائف تركز على تحسين نوعية الحياة الوظيفية ، وعلى أن تكون محتويات الوظائف مصدراً أساسياً لإشباع حاجات الموظفين الداخلية والخارجية . وأصبحت المناهج المعاصرة لتصميم الوظائف تسعى إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة واحتياجات الفرد وإمكاناته ، وتراعي المتطلبات التنظيمية ، والبيئية ، والسلوكية للوظيفة ، لكي تكون الوظائف منتجة ومرضية لشاغليها في الوقت نفسه .^(١٦)

مداخل تصميم الوظائف

هناك العديد من المداخل أو الأساليب المتاحة التي يمكن استخدامها لتصميم الوظائف . ولكن ، ينبغي الإشارة ، في بادئ الأمر ، إلى ثلاثة أمور في هذا المجال .

أولاً ، إن المداخل المختلفة لتصميم الوظائف ليست بالضرورة منفصلة تماماً عن بعضها البعض ، بل هناك الكثير من التداخل فيما بينها . فالاهتمام الأساسي لمعظم هذه المداخل يتمحور حول تحسين مستوى الإنتاجية في العمل ، بالإضافة إلى تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد .^(١٧)

ثانياً ، ليس من الضروري أن يستمر تصميم معين إلى الأبد ، ففي كثير من الأحيان تكون هناك حاجة إلى إعادة تصميم الوظائف لتحقيق الفاعلية في الأداء . والحقيقة فإن الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف هي أكثر إلحاحاً في عصرنا الحاضر الذي تعمل فيه المنظمات في بيئة سريعة التغير ، وتحمل العديد من التحديات بما في ذلك تغير طبيعة المنافسة ، والتغير المستمر في احتياجات الجمهور ، والتغير التقني المستمر والمتسارع .

ثالثاً، ينبغي التنبيه إلى العوائق التي قد تعوق تطبيق أساليب تصميم الوظائف، وأخذها في الحسبان عند تصميم الوظائف. فعلى سبيل المثال، فإن نوعية التقنية المطلوبة لأداء الأعمال لها تأثير على تصميم الوظائف، فنوع الأجهزة والأدوات المطلوبة، وكذلك إجراءات وطرق العمل المستخدمة قد تشكل عائقاً في إعادة تصميم العمل، من حيث التكاليف وإمكانية التنفيذ.

كذلك فإن العوامل الاقتصادية قد تشكل عائقاً آخر في تصميم الوظائف. ففي بعض الأحيان قد تكون إعادة التصميم مرغوبة، ولكنها باهظة التكاليف. لذلك فعند التفكير في إعادة تصميم الوظائف ينبغي الموازنة بين التكاليف والعوائد. فأحياناً قد تبرر العوائد التي قد تتحقق من إعادة تصميم الوظائف التكاليف الباهظة على المدى الطويل، وفي أحيان أخرى قد لا تبررها.

فضلاً عن ذلك، فإن تصميم الوظائف يتأثر بالقوانين والأنظمة القائمة. وأداء العاملين يجب أن يكون وفقاً لتلك القوانين والأنظمة، فعوامل الكفاءة والكفاية ليست هي الوحيدة التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند إعادة تصميم الوظيفة.

علاوة على ذلك، يجب مراعاة قدرات العاملين وانجبااتهم ودوافعهم. فتصميم الوظائف يعتمد على قدرات الموظفين الحاليين أو المحتمل توظيفهم في المستقبل، وعلى الطاقات الكامنة لديهم، ومدى استعدادهم لاكتساب مهارات جديدة لأداء العمل.

وأخيراً، فإن أهداف المنظمة والاستراتيجيات التنظيمية التي تتبناها تحدد نوعية الوظائف التي يمكن إعادة تصميمها، وكيفية تصميمها. وليس من المبالغة القول، أن التصميم السليم للوظائف يستلزم تفهم الإدارة العليا والتزامها باستحداث التغيير المطلوب، كما يتطلب توفير الموارد اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة.

وهناك العديد من المداخل السائدة في مجال تصميم الوظائف، التي يمكن تصنيفها بطرق مختلفة. وسيتم تصنيفها هنا بصفة عامة وفقاً لتطورها التاريخي إلى: مدخل تبسيط الأعمال، المدخل الاجتماعي-الفني، ومدخل نوعية الحياة الوظيفية، ومدخل الهندرة (reengineering).

أولاً مدخل تبسيط الأعمال

من الناحية التاريخية تأثرت عملية تصميم الوظائف، إلى حد كبير، بدراسات الوقت والحركة ومبادئ الإدارة العلمية التي تركز على مفهوم التخصص الدقيق، وتبسيط المهام وتمييعها، وعلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية في الإنتاج، وذلك من منطلق التركيز الأساسي لهذه المبادئ على الإنتاج والبيئة المادية للعمل.

ويهدف مبدأ تبسيط الأعمال إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال تقليل عدد المهام التي يستطيع الفرد الواحد أداؤها. حيث يتم تصميم المهام لتكون مبسطة، ومكررة، وفقاً لمعايير محددة، بحيث لا تكون هناك إلا درجة دنيا من المرونة أو حرية التصرف للعاملين. وتجرد الوظائف من التعقيد، حتى يتاح للموظف الوقت الكافي للتركيز على أداء المهام الروتينية نفسها.

ومن هنا، فإن مبادئ الإدارة العلمية كانت تسعى دائماً إلى الكشف عن "أفضل طريقة" لأداء أي عمل؛ لأن "الطريقة الأفضل" لأداء العمل تحقق أقصى قدر من التخصص وتبسيط العمل؛ بحيث يؤدي كل موظف الأنشطة المحدودة ذاتها مراراً وتكراراً. وبذلك يستطيع العاملون ذوو المهارة المتدنية أداء العمل على أفضل وجه، وتستطيع المنظمة تحقيق مستويات عالية من الكفاءة. إلى جانب أنه يكون من الممكن نقل العاملين بين الأعمال المختلفة بسهولة ويسر، حيث إن حاجتهم إلى التدريب أو المهارات أو اتخاذ القرارات تكون محدودة.

ولا شك أن تطبيقات مبادئ الإدارة العلمية أسهمت في استحداث تحسينات ملموسة في الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية من خلال ترشيح الوظائف واختيار العاملين المناسبين لها. ولكن تطبيق أسلوب الإدارة العلمية في مجال تصميم الوظائف، من ناحية أخرى، صاحبه إهمال للجوانب الإنسانية في العمل، وترك العديد من الآثار السلبية على أداء الأعمال؛ لأن تصميم الوظائف لم يكن يوجه الاهتمام الكافي إلى الدوافع المعنوية للعاملين، فالتركيز كان على الكفاءة على حساب إنسانية العمل.

وقد كشفت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن تبسيط الأعمال ليس الأسلوب التحفيزي المناسب لدفع العاملين إلى أداء الأعمال على النحو المطلوب. فقد ثبت أن الأفراد يكرهون الأعمال الروتينية، ويكون رد فعلهم إزاءها بالعديد من الطرق السلبية، بما في ذلك زيادة معدلات التأخر والغياب والحد من الإنتاج. ^(١٨) كما تبين أن تبسيط الأعمال له مردود سلبي على الأداء الفردي، حيث إنه يكبت التعبير الإبداعي في العمل. فعلى سبيل المثال، كشفت إحدى الدراسات أن الموظفين الذين كانوا يعملون في وظائف عالية التبسيط في محتواها كانوا يشعرون بمستوى منخفض من الرضا الوظيفي، مقارنة بأولئك الذين كانوا يعملون في وظائف كان محتواها أقل تبسيطاً. ^(١٩)

ونتيجة لردود الفعل السلبية لتطبيقات مبادئ الإدارة العلمية قامت جهود متعددة لتعديل الأسلوب التقليدي لتصميم الوظائف ومراعاة منظور العاملين ومنظور العمل نفسه. ^(٢٠) وهكذا، في المرحلة التالية لتطور تصميم الوظائف، ظهر مدخل جديد يسمى "المدخل الاجتماعي-الفني".

ثانياً المدخل الاجتماعي-الفني

ترجع الجذور الأساسية للمدخل الاجتماعي-الفني لتصميم الوظائف إلى نتائج الدراسات التي أجريت في مصانع الهوثورن الأمريكية في العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين. فقد حددت نتائج هذه الدراسات الاتجاه المستقبلي لكثير من الممارسات الإدارية بشكل عام، وعلى وجه الخصوص أحدثت تأثيرات جوهرية في مجال تصميم الوظائف ما زال لها أهميتها حتى يومنا الحالي.

فقد أظهرت نتائج دراسات الهوثورن أن الموظفين لا ينظرون إلى العمل على أنه مجرد وسيلة للوفاء باحتياجات الاقتصادية للموظفين فحسب. بل تبين أن الموظفين يشكلون مجموعات غير رسمية داخل مجموعات العمل الرسمية، لها أثر بالغ على سلوكهم الوظيفي وتوقعاتهم في مجال العمل. وكان لتلك النتائج تأثير بالغ على أسلوب تصميم الوظائف، إذ إن الدعوة إلى الاهتمام بالكفاية الاقتصادية لازمها دعوة إلى التركيز على

‘روح الفريق’، والتخلي عن الفردية في أداء العمل، والاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها. وقد أدى ذلك في مرحلة لاحقة إلى النظر إلى الأعمال كجزء من نظام اجتماعي-فني واسع.

ويتكون النظام الاجتماعي من عوامل، مثل: الأفراد، وفرق العمل، والعلاقات الشخصية، والأدوار الرسمية وغير الرسمية. ويتكون النظام الفني من عوامل، مثل: المعدات والأجهزة، وعمليات الإنتاج، والمهام، والإجراءات وأساليب العمل.

يتضمن مدخل النظم الاجتماعية-الفنية فرضين أساسيين. يقوم الفرض الأول على أساس أن الإنتاج في أي نظام للعمل يتم من خلال العملية المشتركة للنظام الاجتماعي وكذلك الفني. أي أن العمل الفاعل يتكون من متغيرين منفصلين، ولكنهما مترابطان ويعتمدان على بعضهما البعض. فلا يكفي النظر إلى بيئة العمل على أنها إما نظام فني أو نظام اجتماعي بشكل منفرد، ولكن مزيجاً من الاثنين ‘النظام الفني-الاجتماعي’. ثانياً، إن أي نظام اجتماعي-فني يتأثر بالثقافة والقيم للبيئة التي يوجد فيها ويتفاعل معها، الأمر الذي يعني أنه ليس من الضروري إخضاع كل شيء للعوامل الفنية. بل على العكس من ذلك، فإن النظم الفنية تتأثر بالثقافة والبيئة بقدر تأثر النظام الاجتماعي بهذه العوامل.^(٢١)

ولكن، بالرغم من أهمية هذين المبدئين في تصميم الوظائف، إلا أن الاتجاهات الأكثر حداثة في تصميم الوظائف لم تعد تقتصر على الأخذ بهما فحسب، بل أصبح البعد الإنساني من الأبعاد الرئيسة التي يتم مراعاتها في تصميم الوظائف. وفي واقع الأمر، فإن إحدى التحديات الأساسية التي غدت تواجه نظم الخدمة المدنية هي كيفية التوفيق بين توفير نوعية الحياة المناسبة للموظفين، وتحسين الإنتاجية والكفاءة في الآن نفسه.

ثالثاً - نوعية الحياة الوظيفية

والتطور الرئيس الثالث في مجال تصميم الوظائف هو ذلك الاتجاه الذي يطلق عليه بصفة عامة ‘نوعية الحياة الوظيفية’. وقد وجه هذا المدخل اهتمامه نحو خلق الظروف التي تعطي فيها حاجات العاملين أولية قصوى، مقارنة بالمتطلبات الفنية للعمل. وركز على أهمية

تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين، من خلال جعل الوظائف نفسها قادرة على إشباع حاجات الموظف للتعلم والنمو، والتحدي، وزيادة المسؤولية، والإنجاز. ويقتضي تصميم الوظائف وفقاً لمفهوم نوعية الحياة الوظيفية تغييراً جوهرياً في ثقافة المنظمة بما في ذلك العوامل المتعلقة بالتفويض، وتقوية الأفراد، وتحقيق التكامل بين الأفراد وتكنولوجيا العمل، والإحساس المشترك بالغايات. (٢٢)

وهناك عدد من العناصر الأساسية يجب مراعاتها باستمرار في ثقافة الحياة النوعية الوظيفية. وتشمل هذه العناصر: (١) الرؤية المستقبلية للمنظمة، (٢) أسلوب الإدارة، (٣) هيكل المنظمة، (٤) مستويات الوظائف، (٥) فرق العمل، (٦) نظام المعلومات، (٧) التصميم المادي والفني للعمل، (٨) التناغم والانسجام بين الأفراد (٩) نظم المكافآت. (٢٣)

وبالرغم من أنه لا يوجد مجموعة من المبادئ الموحدة لتصميم الوظائف وفقاً لمفهوم نوعية الحياة الوظيفية؛ لأن ذلك مرهون بالاحتياجات الخاصة لكل منظمة والعاملين فيها، إلا أنه، بصورة عامة، فإن الخطوط العريضة التالية يمكن الاسترشاد بها عند تصميم الوظائف وفقاً لمنظور نوعية الحياة الوظيفية: (٢٤)

١. فيما يتعلق بالمهام:

- (أ) يجب أن تشكل المهام عملاً متكاملًا.
- (ب) يجب أن توفر المهام تنوعاً في الخطوات، والأسلوب، والموقع والمهارة.
- (ج) يجب أن توفر المهام تغذية عكسية عن الأداء.
- (د) يجب أن تتيح المهام قدراً من الحرية للموظف.

٢. فيما يتعلق بالعمل والمنظمة:

- (أ) يجب أن يتيح العمل فرصاً للتعلم والنمو.
- (ب) يجب أن يتيح العمل فرصاً للتقدم والترقي.

- (ج) يجب أن يكون الأفراد قادرين على المشاركة في تحديد أهداف أعمالهم، والإسهام في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيها. (٢٥)
- (د) يجب أن تكون أهداف العمل واضحة، وتوفر قدراً من التحدي للموظف.
- (هـ) يجب توفر القدر الكافي من الموارد لشاغل الوظيفة لأداء العمل.

٣. فيما يتعلق بيئة العمل:

- (أ) يجب الاتفاق على العلاقات التنظيمية بصورة مشتركة بين الإدارة والموظفين.
- (ب) يجب أن يكون نظام أجور الرواتب عادلاً بالنسبة إلى الإسهامات التي يقدمها العاملون.
- (ج) يجب أن تكون السياسات المتصلة بإدارة الموارد البشرية عادلة ومناسبة.
- (د) يجب أن تكون البيئة المادية مناسبة لأداء العمل.

ولقد اتخذت دراسات تصميم الوظائف وفقاً لمنظور نوعية الحياة الوظيفية منحى جديداً عندما بدأ العلماء السلوكيون الاتجاه نحو تحديد الأبعاد الأساسية للعمل التي تساعد في تحسين معدلات الإنتاج والرضا الوظيفي في الوقت نفسه. (٢٦) ونتيجة لذلك، ظهرت اتجاهات في مجال تصميم الوظائف تدعو إلى مراعاة عدد من المبادئ من أهمها: التعاقب الوظيفي (job rotation)، نطاق الوظيفة، عمق الوظيفة، وخصائص العمل، وفرق العمل، وذلك على أساس أن العمل نفسه يعد مهماً للموظفين، وأن الموظفين يحفزون بطبيعة العمل نفسه.

١. التعاقب الوظيفي

يتم تطبيق مفهوم التعاقب الوظيفي من خلال تصميم الوظائف بشكل يمكن الموظفين من التنقل بصورة منتظمة بين عدد من الوظائف المتشابهة في طبيعة العمل. والهدف الأساسي من ذلك إتاحة الفرصة للموظف لاستخدام مهارات مختلفة وتجنبيه الشعور بالملل الذي قد ينشأ عن أداء المهام الروتينية المتكررة وعدم التنوع في الأداء، إلى جانب إثراء خبراته

ومهاراته، وتحقيق المرونة في استخدام القوى العاملة، وتحسين جو العمل بشكل عام. كذلك فإن أسلوب التعاقب الوظيفي يهدف إلى توفير قوى عاملة حيوية، بافتراض أن التنوع في المهام والعلاقات الاجتماعية في العمل تؤثر إيجابياً على دوافع العاملين ورضاهم الوظيفي، وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم. كما يستهدف هذا الأسلوب زيادة الفرصة لإبداع الموظفين في مجال العمل، بافتراض أن تولى الموظفين لمسؤوليات جديدة تجعل أذهانهم أكثر تفتحاً. بالإضافة إلى ذلك، يهدف التعاقب الوظيفي إلى التأثير الإيجابي على مشاعر الموظف وإحساسه بالقيمة الذاتية، نظراً للفرص الجديدة التي تتاح له للتعليم والنمو وتحقيق إسهامات متعددة، الأمر الذي قد ينعكس على إنتاجيته في نهاية الأمر.^(٢٧)

وقد أثبتت الأبحاث الميدانية أنه يمكن استخدام التعاقب الوظيفي كوسيلة فاعلة لتعزيز قيمة العمل لدى الموظفين وكأداة للتدريب والنمو.^(٢٨) كما ثبت من خلال التجربة أن التعاقب الوظيفي يزيد من المتعة في العمل، من خلال العمل في بيئة جديدة، وأداء مهام مختلفة، والتعامل مع أناس مختلفين، وتكوين صداقات جديدة. بالإضافة إلى أنه يشري الخبرة الشخصية للفرد، ويتيح له الفرصة للتعليم واكتساب مهارات جديدة، ويزيد من تفهمه لأعمال الآخرين ويكسبه منظورات جديدة، ويزيد من إبداعه في العمل.^(٢٩)

ويمكن وضع برنامج للتعاقب الوظيفي في حدة إدارية معينة، من خلال اتباع عدد من الخطوات. ففي بادئ الأمر يجب إعلان بداية برنامج التعاقب الوظيفي حتى يعلم به الموظفون جميعهم. يلي ذلك تحديد فترة تجريبية تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر، وذلك لإتاحة الفرصة للمشاركين في البرنامج لتعلم أعمالهم الجديدة. وفي الوقت نفسه لكي تتاح الفرصة للموظفين الذين لا يحبون واجبات أعمالهم الجديدة، أو الذين يظهرون أنهم غير قادرين على أداء العمل على النحو الصحيح، طلب العودة إلى أعمالهم الأصلية أو العمل في مكان آخر. وأخيراً، فإن توفير التغذية العكسية يعد أمراً مهماً أثناء تنفيذ برنامج التعاقب الوظيفي، (تغذية عكسية من الموظفين المشاركين ومن رؤسائهم)^(٣٠)

٢. نطاق الوظيفة

يعني نطاق الوظيفة عدد المهام التي يقوم شاغل الوظيفة بأدائها. فالشخص الذي يقوم بعشر مهام لإتمام العمل لديه نطاق عمل أوسع من ذلك الشخص الذي يؤدي خمس مهام فقط. ويؤدي شاغل الوظيفة ذات النطاق الضيق مهام قليلة ويكررها بصورة دائمة، بينما يؤدي الموظف في الوظيفة ذات النطاق الواسع مهام أكثر. وتعد استراتيجية توسيع الوظائف، على التقيض من مفهوم تقسيم العمل، شكلاً من عدم التخصص، لذا فإنها تركز على زيادة عدد المهام والعمليات التي يقوم الشخص بأدائها. وهكذا فعندما يكون الهدف توسيع نطاق الوظيفة فإنها تصمم ليقوم الموظف بأداء ثمان مهام بدلاً من أربع مهام، على سبيل المثال. ويدعو الاتجاه الحديث في تصميم الوظائف إلى توسيع نطاق العمل، أي إضافة مهام أكثر لواجبات الوظائف، ولكن تكون شبيهة بها، وتكون تقريباً في نفس مستوى الصعوبة والمسؤولية.

ومع أن توسيع الوظيفة قد يستدعي مزيداً من التدريب في كثير من الأحيان، إلا أنه في العادة يسهم في زيادة الرضا الوظيفي، بسبب الحد من الملل الذي قد يشعر به الموظف، وكذلك الاستفادة من الطاقات الكامنة للفرد، وهذا من شأنه أن ينعكس على إنتاجيته بشكل إيجابي في نهاية الأمر. وقد دلت العديد من البحوث الميدانية في هذا المجال على أن نطاق الوظيفة يؤثر في العديد من جوانب العمل. فقد ظهر، على سبيل المثال، أن توسيع نطاق العمل يرتبط إيجابياً مع ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية (organizational citizenship behavior).^(٣١) كما أبرزت الدراسات في هذا المجال أن الفوائد التي تحققت نتيجة توسيع الأعمال، شملت: فراغاً ذهنياً أقل للموظفين، فرصاً أكبر لتدارك الأخطاء، تحسين الخدمات المقدمة للجمهور، علاوة على تحقيق الرضا الوظيفي.^(٣٢)

ولكن، من ناحية أخرى، أوضحت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن للوظائف المتوسعة تكاليفها المتمثلة في الحاجة إلى مهارات أكبر، وفي المتطلبات الكبرى للتدريب، وفي

الحاجة إلى دفع تعويضات مالية أكثر. ^(٣٣) كذلك تبين أن زيادة دوافع العاملين تتطلب أكثر من مجرد زيادة مهام العمل، فإلى جانب ذلك، تبين أنه من الضروري إعادة تصميم جوانب أخرى معينة من نطاق العمل.

٣. عمق الوظيفة

يُعنى عمق الوظيفة بمقدار الحرية ومدى التحكم الذي يتمتع بهما الفرد في تحديد نشاطات العمل ونتائجه. وكثيراً ما يعبر عن عمق الوظائف من خلال ما يسمى "إثراء الوظائف"، أو إعطاء الوظيفة قدراً أكبر من السلطة والمسؤولية والاستقلال. ^(٣٤)

ولقد جاء مفهوم إثراء الوظائف في الأساس من نظرية العاملين للدوافع التي قدمها فردريك هيرزبيرغ. ^(٣٥) والأساس في هذه النظرية أن ثمة عوامل تشبع الحاجات الفردية للنمو النفسي، وخاصة مقدار المسؤولية المتاحة للموظف، والتحدي الذي توفره مهام العمل، والإنجاز الذي يمكن أن يحققه الموظف في مجال عمله.

ويتم تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي من خلال التغيير المباشر في عمق الوظيفة. ويمكن للمديرين أن يوفرُوا للموظفين فرصاً أكبر لممارسة الحرية في اتخاذ القرارات وأداء المهام من خلال الاهتمام بتحقيق العوامل التالية: ^(٣٦)

١. التغذية العكسية المباشرة: يجب أن يتم تقديم نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الوقت المناسب وبصورة مباشرة.
٢. التعلم الجديد: ينبغي أن توفر الوظائف فرصاً للتعلم والنمو للموظفين.
٣. الجدولة: يجب أن يكون الأفراد قادرين على جدولة أعمالهم.
٤. التميز والتفرد: يجب أن تتسم كل وظيفة ببعض الخصائص الفريدة، التي تميزها عن غيرها.
٥. التحكم في الموارد: يجب أن يتوافر للأفراد بعض التحكم في الموارد ذات العلاقة بعملهم.
٦. المسؤولية الشخصية: يجب أن تتاح الفرصة للأفراد ليكونوا مسؤولين عن أعمالهم.

وفيما يذهب البعض من مفكري الإدارة إلى تقديم مفهوم عريض لإثراء الوظائف ليشتمل مفهوم توسيع الوظائف، إلا أنه قد يكون من المفيد الفصل بين المفهومين. ويمكن الاختلاف الأساسي بين مفهوم توسيع الوظيفة ومفهوم إثراء الوظيفة في مقدار التحكم الذي يملكه الموظف في أعمال الوظيفة. فتوسيع الوظيفة هو مجرد تمديد أفقي لواجبات الوظيفة، دون تعميق المسؤوليات المتاحة للموظف، ودون زيادة مقدار حرية الموظف في تحديد ما الذي يعمل، أو كيف، أو متى يعمل. لكن إثراء الوظائف، من جهة أخرى، يتضمن تمديداً رأسياً لأعباء الوظيفة من خلال زيادة مسؤوليات الموظف، وإعطائه السلطة اللازمة لأداء عمله بكفاءة، من أجل زيادة دافعيته تجاه العمل، وحتى يشعر بالإنجاز الشخصي والرضا النفسي، ومن ثم التأثير إيجابياً على إنتاجيته. (٣٧)

وبالرغم من أن إثراء الوظائف قد يستوجب تعويضات مالية أكبر، وقد يرتبط بتكاليف مالية أخرى مثل تكاليف التدريب والتوظيف، (٣٨) إلا أن الدراسات الميدانية في هذا المجال أثبتت أن إعادة تصميم العمل بحيث يسمح للموظفين بالمشاركة وتحمل المسؤولية يؤدي إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية للعمل والعاملين. (٣٩) فقد تبين أن الموظفين الذين يؤدون مهام تتسم بالثراء يكون لديهم دوافع داخلية عالية لأداء العمل بكفاءة، ومن ثم يكون غيابهم أقل. (٤٠) كما ظهر أن إثراء الوظائف يؤثر إيجابياً على الانغماس الوظيفي، والولاء الوظيفي، والمواطنة الوظيفية. (٤١) كذلك ثبت تأثيره الإيجابي على الجوانب المختلفة للرضا الوظيفي، مثل: الرضا عن الراتب، ونوعية الإشراف، وزملاء العمل. (٤٢)

٤. نموذج خصائص العمل

من بين الجهود العديدة لتصميم الوظائف ضمن منظور نوعية الحياة الوظيفية، تلك التي انصب اهتمامها على خصائص العمل. ولعل "نموذج خصائص العمل" الذي قدمه هاكمان ولولر (Hackman and Lawler) (٤٣)، ثم طوره فيما بعد هاكمان وأولدهام (Hackman and Oldham) (٤٤) يعد أفضل ما يمثل هذه الجهود.

ويمكن تلخيص الفكرة الأساسية لمفهوم نموذج خصائص العمل في أنه ، وفقاً لشروط معينة ، يمكن تحسين مستوى الإنتاج ونوعية الحياة الوظيفية من خلال تحسين جوانب معينة في مضمون الوظيفة نفسها . ولتحقيق ذلك ، فإن نموذج خصائص العمل يشير على وجه التحديد إلى خمسة أبعاد رئيسة لمحتوى العمل يجب أخذها في الحسبان عند تصميم الوظيفة ، بالإضافة إلى بعدين للعلاقات الشخصية في العمل .^(٤٥) وتشمل الأبعاد الرئيسة لمحتوى العمل ما يلي: ^(٤٦)

- (أ) **التنوع في مهام العمل** : أي الدرجة التي يتيح فيها العمل للموظف أداء نطاق متسع ومتنوع من الأنشطة في عمله ، بحيث يستطيع استخدام عدد من المهارات المختلفة في أداء مهام عمله . وتنبغي الإشارة أن التنوع في مهام العمل يختلف عن توسيع الوظيفة الذي هو مجرد زيادة المهام المتشابهة .
- (ب) **الاستقلالية** : أي مدى الحرية المتاحة للموظف لوضع جدول العمل الخاص به ، وتحديد الإجراءات المتبعة لتنفيذ العمل .
- (ج) **معرفة نتائج مهام العمل** : أي الدرجة التي يقوم فيها الفرد بعمل جزء متكامل من العمل من البداية للنهاية ، بحيث يستطيع التعرف على النتائج النهائية لمجهوداته .
- (د) **التغذية العكسية** : أي درجة المعلومات التي يتلقاها الموظف عن عمله ، الأمر الذي يساعده على معرفة مدى حسن أدائه لعمله .
- (هـ) **أهمية المهام** : أي درجة تأثير الوظيفة على حياة أو أعمال الآخرين .
- أما البعدان الرئيسان للعلاقات الشخصية في العمل فيشملان ، ما يلي :
- (و) **فرص تكوين الصداقات** : أي الدرجة التي يتيحها العمل للفرد للحدوث مع زملائه في العمل لتكوين علاقات غير رسمية معهم .
- (ز) **التعامل مع الآخرين** : أي الدرجة التي يتيحها العمل للتعامل مع أناس آخرين سواء من الجمهور أو الموظفين الآخرين .

ويشير هاكمان وأولدهام إلى أن للخصائص الجوهرية للعمل تأثير على ثلاث حالات نفسية أساسية لشاغل الوظيفة، هي:

١. الشعور أن العمل الذي يؤديه له قيمة ومعنى.
٢. الشعور بمسئوليته عن نتائج العمل الذي يؤديه.
٣. الشعور أن لديه معرفة بالنتائج الفعلية للعمل الذي يؤديه.

وتحقق هذه الحالات النفسية الثلاث يعمل كمعزز للرضا الوظيفي، وكمصدر للدوافع الداخلية لأداء العمل بكفاءة، ويؤدي إلى قدر أقل من الغياب والتسرب الوظيفي.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن لتصميم الوظيفة وفقاً لنموذج خصائص العمل العديد من الإيجابيات. فقد كشفت نتائج عدد من الدراسات أن لخصائص العمل تأثير بالغ على الرضا الوظيفي،^(٤٧) وأن الرضا الوظيفي يتأثر بشكل كبير بمدى التنوع في الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات،^(٤٨) وأن هناك ارتباط بين تنوع المهام وإبداع العاملين،^(٤٩) وأن لخصائص الوظيفة تأثير على مقدار الوقت المهدر في العمل وعلى معدلات غياب الموظفين،^(٥٠) وعلى الجهد المبذول من قبل العاملين لأداء مهام وظائفهم،^(٥١) وعلى مدى الانتماء النفسي بالعمل (psychological attachment).^(٥٢)

(٥) فرق العمل

فرق أو مجموعات العمل هي إحدى أشكال تصميم الوظائف التي ظهرت ضمن حركة نوعية الحياة الوظيفية. وقد ساعدت مناهج الإدارة اليابانية على ترسيخ مفهوم فرق العمل. فأسلوب الإدارة اليابانية، بشكل عام، يعامل العاملين وفقاً لمعايير شبيهة بمعايير الأسرة. ومن ضمن هذه المعايير معيار فرق العمل وتلاحم المجموعة، حيث إن السلوك الفردي والمنافسة بين العاملين لا تُشجع.

وتقليدياً، كانت مجموعات العمل تدار من قبل الرؤساء الذين كانوا يتخذون معظم القرارات المتصلة بمحتوى العمل، وطريقة أدائه، وتوزيع مهامه. ولكن ظهرت حديثاً بدائل

أخرى لتنظيم مجموعات العمل، يطلق عليها أسماء مختلفة، مثل: مجموعات العمل المدارة ذاتياً، أو مجموعات المستقلة، أو مجموعات العمل شبه المستقلة. كما ظهرت بعض الأساليب الإدارية لأداء الأعمال تجعل من مجموعات العمل ركيزة أساسية في فلسفتها، مثل: أسلوب إدارة الجودة الكلية. ووفقاً لهذه البدائل تغيرت آلية عمل المجموعات، فأصبح أعضاء المجموعات يشاركون في اتخاذ القرارات التي كانت تعد تقليدياً أمراً من اختصاص الرؤساء فقط. كما أصبح الأعضاء يدربون على مهارات متنوعة ذات علاقة بمهام المجموعة.

وقد زاد استخدام فرق العمل بأشكالها المختلفة في المنظمات في السنوات الأخيرة بشكل فائق، كأسلوب أساس لتنظيم الأعمال وأدائها؛ نظراً للفوائد العديدة التي حققها استخدامها في هذا المجال.^(٥٣) وبصفة عامة، فقد أظهرت نتائج الدراسات الميدانية في هذا المجال أن مجموعات العمل الفاعلة لها تأثير إيجابي على الأداء (من حيث الكفاءة، والإنتاجية، والتنوعية، ورضا الجمهور، والإبداع)، وعلى اتجاهات العاملين (من حيث الرضا، والولاء، والثقة في الإدارة) وعلى السلوك الوظيفي، (مثل: الغياب، التسرب، وإهدار الوقت).^(٥٤)

كما أبرزت نتائج العديد من الدراسات الميدانية العديد من الإيجابيات التي تتحقق باستخدام فرق العمل في أداء الأعمال بشكل أكثر تحديداً. ففي دراسة على مجموعات العمل شبه المستقلة أظهرت النتائج أن تطوير الفرق المستقلة كان مقترناً بتغيرات إيجابية في استجابات الموظفين الإدراكية والسلوكية. كما تبين أن الاجتماعات الدورية بين أعضاء مجموعات العمل ومشرفيهم كان لها تأثير فائق على نطاق العمل، ووضوح الدور، والرضا الوظيفي والإنتاجية والالتزام بالحضور.^(٥٥) وفي دراسة أخرى ظهر أن مجموعات العمل تحسن من نوعية القرارات بسبب المعرفة الكبيرة بالأعمال، والشعور الفائق بالاعتزاز والولاء للمنظمة.^(٥٦) كما تبين أن مجموعات العمل المستقلة تنسم بدرجة عالية من الدافعية

والحماس في تنفيذ الأعمال اليومية.^(٥٧) وظهر أن مجموعات العمل المتلاحمة تؤثر إيجابياً على الأداء والولاء التنظيمي.^(٥٨)

ولكن حتى تحدث فرق العمل الفوائد المرجوة في مجال العمل، فيجب أن تتوافر لها عوامل النجاح. فقد تبين أن خصائص فرق العمل له تأثير على أدائها،^(٥٩) كما تبين أن المجموعات التي تتوافر لها عوامل الفاعلية يكون لها تأثير إيجابي على الإنتاجية والرضا الوظيفي.^(٦٠) ومن جهة أخرى، ظهر أن عدم توفير أسباب الفاعلية لمجموعات العمل له أثره السلبي على العمل، وعلى الأفراد ذوي العلاقة، وعلى الخدمة التي تقدمها المنظمة، وعلى الجمهور، وعلى المزاج العام للمنظمة.^(٦١) ويمكن تلخيص أهم عوامل الفاعلية التي يجب أخذها في الحسبان عند تشكيل فرق العمل، فيما يلي:^(٦٢)

١. تصميم عمل المجموعة: بحيث يتيح قدراً من الإدارة الذاتية، والمشاركة الإيجابية، وتنوع المهام، وأداء جزء متكامل من العمل، والشعور أن للمهام أهميتها.
٢. الاعتماد المتبادل بين الأفراد: في الأداء، والأهداف، والتغذية العكسية، والمكافآت.
٣. تكوين المجموعة: من حيث التنوع أو التجانس في القدرات والخبرات (وذلك وفقاً لطبيعة المهام التي تؤديها المجموعة)، وتوفير المرونة في إسناد المهام إلى الأعضاء، والحجم المناسب للمجموعة، وتفضيل الموظف للعمل في مجموعة معينة.
٤. إطار العمل: من حيث توفير التدريب المناسب للأعضاء لتحمل مسؤوليات وسلطات أكبر، والاهتمام بالاتصالات والتعاون بين المجموعات، وبالثقافة والقيم التنظيمية،^(٦٣) وتوفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا، وإظهار الالتزام الحقيقي من قبلها كوكيل للتغيير.^(٦٤)
٥. العمليات: من حيث توفير الدعم الاجتماعي (التفاعل الاجتماعي الإيجابي بين الأعضاء)، والعمل بروح الفريق، وتقاسم أعباء العمل، ومن حيث الاهتمام بالاتصالات والتعاون داخل المجموعة نفسها.

وفي هذا المجال ينبغي التأكيد على دور المديرين في توفير النجاح لفرق العمل . وبصفة عامة يتعين على المديرين في هذا المجال توجيه الاهتمام إلى عدد من العوامل ، من أهمها ، ما يلي :

- ١ . أن تتوافر لديهم الثقة في مرؤوسيهـم وفي قدراتهم وإمكانية تطورهـم .
- ٢ . أن يكونوا قـادرين على وضع الأهداف للأنشطة في وحداتهـم الإدارية ، وجعل مجموعات العمل مسؤولة عن تحقيق أهداف الإنتاج .
- ٣ . أن يدركوا مدى الحاجة إلى توفير الموارد اللازمة ، وتزويد أعضاء المجموعة بكل أنواع البيانات الأساسية المطلوبة لاتخاذ القرارات .

رابعاً الهندرة (reengineering)

ظهر مفهوم الهندرة لأول مرة في مقالة نشرها توماس دافنبورت وجميس شورت (Thomas Davenport and James Short) في صيف ١٩٩٠^(٦٥) . وفي الصيف نفسه نشر مايكل هامر (Michael Hammer) مقالة أخرى وسعت من المفهوم وعمقته^(٦٦) . وتقوم فلسفة الهندرة كمدخل لتصميم الوظائف على مفهوم التغيير الشامل لتصميم العمل . ويتعبّر أدق هي : 'إعادة التفكير بشكل جذري ، وإعادة التصميم بشكل راديكالي لعمليات العمل ، لتحقيق تحسينات دراماتيكية في المعايير الحالية الأساسية للأداء ، مثل : التكاليف ، أو الخدمة ، أو السرعة ' .^(٦٧) وثمة أربعة عوامل أساسية في تصميم العمل وفقاً لمنظور الهندرة :

- ١ . يجب تنظيم العمل حول النتائج أو المخرجات وليس المهام .
- ٢ . إلغاء العمليات غير الضرورية التي تعد هدراً ، واستخدام أقل عدد ممكن من الأفراد لأداء العمل .
- ٣ . إعادة تصميم الثقافة التنظيمية ، من خلال بناء مناخ يتسم بالثقة العالية بين الأفراد ، ويظهر فيه التزام الإدارة العليا بالتغيير .^(٦٨)
- ٤ . المشاركة من قبل الجميع (الموظفين والقيادة) في التصميم والتنفيذ .

وبالرغم من أن ثمة تشابه بين أسلوب الهندرة وأسلوب إدارة الجودة الكلية، إلا أن هناك فروق جوهرية بين الاثنين. فمن حيث التشابه فكلا الأسلوبين يهدفان إلى توفير قوى عاملة محفزة وقادرة على اتخاذ قرارات ذات نوعية أفضل. وكلاهما يركزان على العمليات. ولتحديد الأهداف، كلاهما يستخدمان معايير أساسية (benchmarking)، تعنى بالبحث المستمر والمنتظم عن أفضل الممارسات التي تؤدي إلى أداء الأعمال بشكل متميز.

ولكن الاختلاف الأساسي بين الأسلوبين يكمن في نطاق العمليات. فالتغيير في الهندرة يكون أكثر راديكالية، حيث يتم النظر إلى التنظيم كله من البداية للنهاية، في حين أن التغيير في الجودة الكلية يتم بصورة مستمرة وبالتدريج، حيث يتم التركيز على عمليات معينة في كل مرحلة للتغيير.^(٦٩) ولهذا فإن الهندرة تلغي كل العمليات القائمة وتبدأ في تنظيم الأعمال من جديد، بينما تحاول الجودة الكلية إصلاح وتحسين العمليات القائمة. كذلك هناك اختلاف في دور الإدارة العليا، فالتغيير في الهندرة يكون من أعلى إلى أسفل (top-down)، بينما في الجودة الكلية يكون من أسفل إلى أعلى (bottom-up).^(٧٠)

وقد ثبت أنه إذا تم تطبيق الهندرة بشكل مناسب فلانها يمكن أن تكون أداة للنجاح في المنظمات. والواقع فقد حقق تطبيقها نتائج ممتازة للعديد من المنظمات التي تبنتها.^(٧١) وقد ثبت أن الهندرة يمكن تطبيقها في القطاع العام، والحقيقة فقد ازداد تبني منظمات القطاع العام للهندرة في السنوات الأخيرة.^(٧٢) ولكن، حتى يمكن تحقيق النجاح لها يجب الأخذ في الحسبان خصائص القطاع العام التي تميزها عن القطاع الخاص.^(٧٣)

الاتجاهات المستقبلية في تصميم العمل

علاوة على المداخل السابقة لتصميم العمل، فثمة اتجاهات أخذت في الظهور مؤخراً في مجال الأعمال سيكون لها تأثير كبير على تصميم الوظائف في القرن الواحد والعشرين.^(٧٤) فالسنوات الماضية شهدت تغيرات اجتماعية واقتصادية وتقنية متسارعة، وهناك مؤشرات على أن هذه التغيرات مستمرة في السنوات القادمة، وسيكون لها تأثيرها

على الأعمال والقوى العاملة، وبالتالي على تصميم الوظائف.

وفي هذا الصدد، من المتوقع ارتفاع عدد الوظائف الناتجة عن تقنية الحاسب الآلي. وستتطلب هذه الوظائف جهداً أكبر لإثرائها، نظراً لما تنسم به طبيعتها من روتينية وآلية في أداء المهام.^(٧٥) كذلك من المتوقع استمرار ارتفاع مستوى التعليم والمهارة والتخصص للقوى العاملة، الأمر الذي سيقضي من المنظمات أن تكون أكثر حساسية لمتطلبات هذه الاحتياجات المتجددة. كذلك يتوقع أن تسهم التغيرات المختلفة في مجال العمل إلى ظهور أشكال تنظيمية متنوعة تحل محل تنظيم الهيكل الهرمي التقليدي، ويحل فيها تقسيم العمل الأفقي محل التقسيم الرأسي. علاوة على أن التغيرات المستمرة في مجال الأعمال ستحتّم إعادة تعريف العمل نفسه، بحيث يكون هناك تركيز على التعلم المستمر للأفراد، والمسؤوليات التي تتطلب مزيداً من التفكير والإبداع، وساعات عمل أقل.^(٧٦)

تحويل الوظائف

تلجأ الخدمة المدنية في سد احتياجاتها من التخصصات المختلفة إلى أسلوب تحويل الوظائف الذي يمنحها نوعاً من المرونة، في حدود الميزانية المعتمدة، لمقابلة ظروف العمل المتغيرة.^(٧٧) وفي الخدمة المدنية بالملكة يعني تحويل الوظائف تغيير اسم وظيفة معتمدة في ميزانية إحدى الأجهزة الحكومية إلى اسم آخر، مثل تحويل اسم وظيفة باحث معلومات بالمرتبة السابعة إلى اسم محقق إداري. وهو في العادة إجراء عاجل تستدعيه حاجة عاجلة لا تقبل التأجيل إلى العام المالي القادم، وذلك استجابة لمتطلبات العمل ليتفق مع قواعد تصنيف الوظائف أو حاجة التنظيم أو كليهما معاً، أو استجابة لمتطلبات برنامج عمل معتمد يحتاج إلى تكييف بعض الوظائف اللازمة له بما يوافق حاجته العاجلة.

ولا يتم تحويل وظيفة معينة بناءً على رغبة شاغلها، بل وفقاً لما تراه الإدارة ضرورياً لسير العمل وانتظامه. وقد يترتب على التحويل وصفاً جديداً لواجبات الوظيفة ومسؤولياتها، ولكن يجب ألا يترتب عليه تغيير في مرتبة الوظيفة، أو في الهيكل التنظيمي القائم المعتمد للجهاز الذي تقع فيه الوظيفة.

وقد بدأ استخدام التحوير في وظائف الخدمة المدنية في المملكة مع اعتماد الميزانية العامة للدولة للعام المالي (١٣٩١/١٣٩٢ هـ)، وذلك وفقاً للمادة الحادية عشرة من المرسوم الملكي الذي تم بموجبه اعتماد ميزانية ذلك العام المالي^(٧٨). واستمر نص هذه المادة في المراسيم الملكية للميزانيات العامة للسنوات التالية. حيث ينص المرسوم الملكي المعتمد للميزانية السنوية للدولة في العادة على أن: "تعتمد التشكيلات الإدارية لكل جهة حسبما صدرت بها الميزانية العامة، ولا يجوز تعديلها إلا بقرار من اللجنة العليا للإصلاح الإداري. ويجوز تحويل مسميات الوظائف، وفقاً لمقتضيات التصنيف بقرار رئيس أديوان العام للخدمة المدنية (وزير المالية حالياً)، استناداً إلى توصية لجنة تؤلف من مندوبين من وزارة المالية والاقتصاد الوطني ووزارة الخدمة المدنية والجهة ذات العلاقة".

وكثيراً ما تلجأ الجهات الحكومية إلى طلب تحويل بعض الوظائف لديها. وقد بلغ عدد الوظائف التي تم تحويلها خلال العام المالي ١٤١٧/١٤١٨ هـ (١٨١٠ وظيفة)، منها (١٣٦١) وظيفة محورة للموظفين، و(٤٤٩) وظيفة محورة للمستخدمين. وكانت وظائف المجموعة العامة للعمليات في مقدمة الوظائف المحورة في ذلك العام (٤٧٨ وظيفة)، تليها الوظائف الإدارية والمالية (٣٣٨ وظيفة)، فالوظائف الإدارية المعاونة (٢٠٧ وظيفة)، فالوظائف التخصصية (١٣٢ وظيفة)، فالوظائف الفنية والفنية المساعدة (٩١ وظيفة)، فالوظائف الحرفية (٦٣ وظيفة)، فالوظائف الثقافية والاجتماعية (٣٨ وظيفة)، فالوظائف الدينية (٩ وظائف)، فالوظائف التعليمية (٣ وظائف)، وأخيراً الوظائف الدبلوماسية (وظيفتان)^(٧٩).

لجنة تحويل الوظائف

هناك لجنة لتحويل أسماء الوظائف تتألف من مندوبين من وزارة الخدمة المدنية (الإدارة العامة للتصنيف)، ووزارة المالية والاقتصاد الوطني (الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، والإدارة العامة للميزانية)، والجهة الحكومية ذات العلاقة. وتوجد سكرتارية لهذه اللجنة في الإدارة العامة للتصنيف بوزارة الخدمة المدنية. وتجتمع هذه اللجنة بصفة دورية في وزارة

الخدمة المدنية وفق مواعيد محددة . وتقدم اللجنة توصياتها لوزير الخدمة المدنية لإصدار القرار المناسب وفقاً لمرسوم الميزانية العامة في كل عام . وقد تم توزيع عمل اللجنة مؤخراً بين لجتين إحداهما تختص بدراسة طلبات تحويل الوظائف للمرتبة التاسعة فما فوقها ، والأخرى لدراسة طلبات تحويل الوظائف للمرتبة الثامنة فما دونها .

إجراءات التحويل^(٨٠)

تقوم وزارة الخدمة المدنية في بداية كل سنة مالية بتبليغ الجهات الحكومية بضوابط تحويل الوظائف، وإجراءاته، ومواعيد قبول طلبات التحويل من الجهات الحكومية، وفترات صدور قرارات لجنة التحويل . وفي الوقت الراهن يتم تحويل وظائف المراتب الثامنة فما دونها شهرياً . ويتم التحويل بناءً على تقدير الجهة الحكومية، فإذا رأيت أن ثمة حاجة إلى تحويل وظيفة معينة، أو عدد من الوظائف لديها، فتقوم بتعبئة النماذج الخاصة بالتحويل (٢٠١ و ٢٠١٦ ب) . وتحتوي هذه النماذج على عدة حقول من أهمها وصف اللواجبات والمسؤوليات الحالية للوظيفة القائمة وكذلك الواجبات والمسؤوليات المقترحة لها، بالإضافة إلى إظهار مبررات التحويل . ويتم تصديق نموذج طلب التحويل من قبل المسؤول المختص بالجهة الحكومية، ثم يرسل إلى سكرتارية لجنة التحويل بوزارة الخدمة المدنية . ويتم إرسال طلبات التحويل إلى وزارة الخدمة، وفقاً للإجراءات التالية :

- ١ . يتم تقديم طلبات التحويل إلى سكرتارية لجنة التحويل في المواعيد التي تحددها وزارة الخدمة المدنية في كل سنة مالية .
- ٢ . يتم إرسال طلبات التحويل لوظائف المرتبة التاسعة فما فوقها بخطاب مستقل بتوقيع الوزير أو رئيس الجهاز . أما وظائف المرتبة الثامنة فما دونها فترسل بخطاب مستقل بتوقيع وكيل الوزير أو الجهاز أو من في مستواه .
- ٣ . إذا كانت الوظيفة المطلوب تحويلها وفقاً لمتطلبات العمل مشغولة وسيترتب على تحويلها تأثير على المزايا المالية المخصصة للوظيفة وسيظل شاغلها مثبتاً عليها بعد

تحويلها، أو إذا كانت الوظيفة مشغولة وسيترتب على التحويل استلام عهده، أو نقل الوظيفة إلى مدينة أخرى، فيجب في هذه الحالة إرفاق طلب التحويل بموافقة خطية من شاغل الوظيفة على التحويل. كذلك يجب الحصول على موافقة خطية على التحويل من شاغل الوظيفة إذا شغلها بمؤهل مميز، إلا إذا مضى على تعيينه ست سنوات، أو قدم تقريراً طبياً معتمداً من الهيئة الطبية المختصة يفيد بعجزه عن أداء مهام وظيفته ويوصي بتغيير مجال عمله.

دراسة طلبات التحويل

تتم دراسة طلبات التحويل بمشاركة الجهات الحكومية مباشرة مع لجنة التحويل قبل تقديم التوصية بشأن التحويل، وذلك لتمكين اللجنة والجهة الحكومية من مناقشة الطلب بأسلوب موضوعي يتجاوز ما تتضمنه نماذج التحويل. ولزيادة التفهم لواقع الجهات الحكومية ومرئياتها بخصوص احتياجاتها الوظيفية، لتمكينها من تصحيح وضع وظائفها بما يتفق مع قواعد التصنيف أو متطلبات التنظيم^(٨١) وتدرس لجنة تحويل الوظائف طلبات التحويل في ضوء العوامل التالية: (٨٢)

١. مرسوم الميزانية العامة للدولة، وتشكيلات الميزانية المعتمدة بموجب مرسوم الميزانية وما يصدر به من تعليمات.
٢. القرارات ذات العلاقة الصادرة من مجلس الوزراء، ومجلس الخدمة المدنية، واللجنة العليا للإصلاح الإداري.
٣. التقسيمات المعتمدة في الهيكل التنظيمي للجهة الطالبة لتحويل الوظيفة.
٤. دليل تصنيف الوظائف.
٥. أنماط التنظيمية والتصنيفية التي سترتب على تحويل الوظيفة أو الوظائف المرتبطة بها، وذلك في ضوء ما تقدمه الجهة الحكومية من معلومات ومبررات في نموذج طلب التحويل.

ضوابط التحويل

أصدرت وزارة الخدمة المدنية دليلاً للتحويل أو وضحت فيه الضوابط الأساسية التي ينبغي اتباعها عند تحويل الوظائف. ومن أهم هذه الضوابط أن يحقق التحويل مطلب الجهة الحكومية المعنية بموضوعية، كأن يكون التحويل ضرورياً لدعم وظائف النشاط الأساسي لها، أو تلبية حاجات قواعد التصنيف الوظيفي، أو التنظيم الإداري فيها. ويتم ذلك وفقاً للضوابط التالية:

- لا يجوز التحويل من وظيفة غير مستثناة إلى وظيفة مستثناة، إلا إذا كان الاسم المقترح من الأسماء المقررة من مجلس الخدمة المدنية.
- لا يجوز تحويل وظيفة لم يمض على استحداثها أو تحويلها عام مالي كامل، إلا إذا كان ذلك تصحيحاً لوضع تنظيمي أو تصنيفي، يتعذر شغل الوظيفة بدونه.
- لا يجوز تحويل الوظيفة المشغولة عن طريقة الترقية، إلا إذا مضت سنة على ترقية شاغلها. (٨٣)
- لا يجوز تحويل الوظائف إذا كانت مشغولة، إلا إذا كان التحويل سيسهم في تصحيح اسمها بما يتفق مع النشاط الأساسي لموقعها دون التأثير على خبرات شاغلها، أو في حالة وجود تقرير طبي معتمد من الهيئة الطبية بالمنطقة يفيد عجز شاغلها عن أداء مهام وظيفته ويوصي بتغيير مجال عمله.
- لا يجوز التحويل إذا كان يهدف لتعيين موظف أو ترقية أو نقله بعد تحويل الوظيفة، ما لم يكن التحويل ضرورة يملها التنظيم والتشكيل المعتمدين.
- لا يجوز التحويل إذا كان سيؤدي إلى إلغاء تشكيل لوحدة تنظيمية معتمدة في الميزانية أو إلى إيجاد وحدة تنظيمية غير معتمدة أصلاً في الميزانية.
- لا يجوز التحويل إذا كان سترتب عليه إيجاد نشاط لا تزاوله الجهة المعنية، ولا يعد من ضمن اختصاصاتها.

- الأصل في التحويل أن يكون ضمن حدود مجموعات الفئات (السلاسل)، وبقدر ما تدعو إليه حاجة العمل. واستثناءً من ذلك يجوز، إذا دعت الضرورة، تحويل الوظائف بين المجموعات العامة، وذلك في وفقاً لما يلي: (٨٤)

- التحويل من المجموعات العامة للوظائف الإدارية والمالية، والإدارية المعاونة، والعمليات، والدينية، الثقافية، والدبلوماسية وإليها.
- التحويل من المجموعات العامة للوظائف التخصصية، أو الفنية والفنية المساعدة، أو الحرفية، أو التعليمية وإليها.
- التحويل بين أي من المجموعات العامة، إذا كان التحويل المطلوب سيؤدي إلى إيجاد اسم وظيفي يخدم النشاط الأساسي للجهة الحكومية المعنية، وكان بناءً على حاجة ملحة لا تقبل التأجيل إلى ميزانية العام القادم.
- لا يجوز التحويل إذا كان سيؤدي إلى تحويل وظيفة ضمن النشاط الأساسي للجهة إلى نشاط مساعد، إلا إذا كان لذلك ضرورة تنظيمية مقررة من جهة لها صلاحية ذلك، على ألا توجد وظائف بالنشاط المساعد يمكن تحويلها، وبما لا يؤثر سلباً على المجال الذي يتم التحويل منه.

بيد أنه يجوز للجنة التحويل أن تستثني من هذه الضوابط السابقة ما تمليه ضرورة تصنيفية تتعلق بعدم ملائمة اسم الوظيفة أو مستواها قبل التحويل لقواعد التصنيف، وتقديم التوصية المناسبة في هذا الخصوص لوزير الخدمة المدنية.

تحويل الوظائف الإشرافية^(٨٥)

تسم الوظائف الإشرافية بعدد من السمات التنظيمية الفريدة التي تميزها عن غيرها من الوظائف، فلا يجوز استحداثها، أو تعديل مستواها، أو إلغاؤها، إلا بقرار من اللجنة العليا للإصلاح الإداري. لذا فإن دراسة طلب تحويل الوظائف الإشرافية يتم وفقاً للقواعد التالية:

١. لا يجوز للجنة التحويل التوصية بتحويل الوظائف بما يخالف الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري للجهة طالبة التحويل، حيث إن التعديل في هذه الحالة هو من اختصاصات اللجنة العليا للإصلاح الإداري. ولكن يجوز للجنة دراسة طلب التحويل في الوظائف فيما لم يتضمنه الهيكل التنظيمي، وكان وراداً في التشكيلات الإدارية المعتمدة في المرسوم السنوي للميزانية، أو متعارف عليه في التشكيلات المماثلة. كذلك يجوز للجنة دراسة طلبات الجهات التي ليس لها هيكل تنظيمي معتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري، وذلك في حدود تشكيلات الميزانية المعتمدة، بحيث لا يزيد عدد الوحدات الإدارية بعد التعديل عما هو وارد في التشكيل المعتمد في الميزانية.

٢. يجوز للجنة التحويل دراسة طلب تحويل وظيفة غير إشرافية إلى وظيفة إشرافية، إذا كانت الوظيفة المطلوب تحويلها ستخصص لمركز تنظيمي معتمد من قبل الجهة التي تملك ذلك ولا يوجد بتشكيلات الجهة المعنية وظيفة إشرافية مناسبة تغني عن التحويل المطلوب، على ألا يتمخض عن ذلك التحويل تعديل في الوضع التنظيمي المقرر لها إلا بموافقة من له صلاحية ذلك التعديل.

٣. يجوز للجنة التحويل النظر في طلبات التحويل التي تتضمن رفع المستوى الإشرافي للموظف أو تخفيضه عما هو معتمد في الميزانية، إذا كانت قواعد تصنيف الوظائف تستلزم تغيير المرتبة الحالية، نتيجة لما طرأ على واجبات الوظيفة أو مسؤولياتها بعد اعتمادها في الميزانية بما يوجب إعادة النظر في المرتبة المخصصة لها، أو أن يكون ثمة دواعٍ تنظيمية صدر بها قرار من الجهة التي تملك ذلك.

رفع الوظائف العامة

يتم رفع الوظائف المعتمدة من المرتبة المصنفة عليها إلى مرتبة أعلى، إذا كانت هناك حاجة تدعو إلى ذلك، وأن توصي الجهة المختصة بوزارة المالية بالموافقة على الرفع. وغالباً ما يتم رفع الوظيفة من المرتبة المصنفة عليها إلى مرتبة أعلى بفعل تزايد أهميتها التنظيمية، أو لتصحيح مستواها ليتماشى مع قواعد التصنيف الوظيفي.

وعند رغبة أية جهة حكومية في رفع وظيفة عليا غير قيادية أن تتقدم بمقترحاتها في هذا الشأن إلى وزارة المالية متضمنة كافة المبررات التي تدعم طلبها . وعلى الوزارة أن تراعي ما ورد بدليل تصنيف الوظائف عند توصيتها باعتماد هذا النوع من الوظائف ، على أن ترفع طلبات رفع الوظائف مع التوصيات لخادم الحرمين الشريفين للتقرير بشأنها .^(٨٦)

رفع الوظائف العليا القيادية

يتم رفع مراتب الوظائف العليا وفقاً للضوابط التالية :

- ١ . أن تكون الوظيفة المطلوب رفعها ضمن هيكل تنظيمي معتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري .
- ٢ . أن تقوم الجهات الحكومية بتقديم طلب رفع وظائفها القيادية وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد فقط .
- ٣ . تتولى إدارة الميزانية بوزارة المالية دراسة طلبات رفع الوظائف وإبداء التوصيات اللازمة بشأنها .
- ٤ . ترفع طلبات رفع الوظائف مقرونة بالتوصيات إلى خادم الحرمين الشريفين لاتخاذ ما يراه بشأنها .

تخفيض الوظائف العامة

يقصد بتخفيض الوظيفة تنزيلها إلى مرتبة أدنى من مرتبتها المعتمدة بميزانية الجهة الحكومية ، نتيجة لتقييم الوظيفة ، أو لإعادة تنظيم الجهاز الحكومي ، أو استجابة لبرنامج عمل معتمد . ويمكن أن يكون التخفيض مصحوباً بتحويل للوظيفة ، مثل أن يتم تخفيض مرتبة وظيفة مدقق شؤون موظفين بالمرتبة السابعة إلى وظيفة مراقب توظيف بالمرتبة السادسة . وعند الحاجة إلى تخفيض وظيفة ما تقوم الجهة الحكومية بتعبئة بيانات نموذج تخفيض الوظائف وتقديمها إلى وزارة الخدمة المدنية . وتتولى لجنة مكونة من مندوب عن وزارة الخدمة المدنية ومندوب عن وزارة المالية والاقتصاد الوطني دراسة طلب التخفيض .

وإذا أقرت اللجنة التخفيض ترفع توصيتها إلى وزير الخدمة المدنية للمصادقة على التوصية وإصدار قرار التخفيض . وإذا كانت الوظيفة المزمع تخفيضها مشغولة ينقل شاغلها إلى وظيفة تناسب مؤهلاته العلمية والعملية وذلك حتى لا يتضرر من جراء قرار التخفيض .

ويمكن أن يتم التخفيض أثناء العام المالي .^(٨٧) حيث إن مرسوم الميزانية العامة للدولة يشير في العادة إلى أنه : "يجوز تخفيض المراتب بقرار من وزير الخدمة المدنية بناءً على توصية من لجنة مكونة من مندوبين من وزارة المالية والاقتصاد الوطني، ووزارة الخدمة المدنية، والجهة ذات العلاقة" .

إلغاء الوظائف العامة

تلغى الوظيفة العامة من التشكيلات التنظيمية وسجلات الوظائف والميزانية العامة لأسباب تنظيمية موضوعية، لعدم قيام الحاجة لها في المنظمة . وفي المملكة لا تلغى الوظائف الإشرافية إلا بقرار من اللجنة العليا للإصلاح الإداري . وإذا كانت الوظيفة الملغاة مشغولة يتم نقل شاغلها لوظيفة تماثلها في المرتبة في الجهة الحكومية نفسها، فإذا لم يتيسر ذلك ينقل إلى وظيفة أخرى، فإذا لم توجد وظيفة شاغرة أو رغب عن الانتقال تنهى خدماته ويعد منسقاً من الخدمة.^(٨٨)



الهوامش

- (1) Stephen P. Robbins, **Management**, 3rd ed. (Englewood, NJ: prentice-Hall, Inc. . . 1991), 329.
- (٢) محمد مختار محمد عثمان، الجريمة التأديبية بين القانون الإداري وعلم الإدارة العامة: دراسة مقارنة (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٣)، ١٣.
- (٣) فوزي حبش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١)، ١١.
- (٤) عادل عبد الرحمن خليل، النظام الإداري السعودي: دراسة مقارنة ومدعمة بقرارات وأحكام ديوان المظالم (جدة: درا حافظ للنشر والتوزيع، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م)، ٢٩-٣١.
- (٥) خليل، ٢٩-٣١.
- (6) Gilbert B. Siegel and Robert Myrtle, **Public Personnel Administration Concepts and Practice** (Boston: Houghton Mifflin Co. , 1985), 57.
- (7) Robbins, 329.
- (٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٤٠)، بتاريخ ٢٠/٤/١٤٠١ هـ.
- (٩) الديوان العام لخدمة المدنية، دليل الوظيفة (الرياض: الديوان العام لخدمة المدنية، ١٤٠٦ هـ)، ٧.
- (١٠) الأمر السامي، رقم (٨٢٢/م) في ٢٢/٤/١٤٠٥ هـ.
- (11) William B. Werther, Jr. and Keith Davis, **Human Resource and Personnel Management**, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill Book Co. , 1989), 131.
- (12) Dick Barton, "Changing the Job Mix to Encourage Latent Talent," **People Management** 2, no. 14 (July 1996): 23.
- (13) Susanne Ihlen, Ingrid Isenhardt, and Ute Steinhagen De Sanchez, "Creativity, Complexity and Self-similarity: The Vision of the Fractal University," **European Journal of Engineering Education** 23, no. 1 (March 98): 13.
- (14) Shari Caudron, "Job Stress is in Job Design," **Workforce** 77, no. 9 (September 98): 21.
- (15) Beth Harmon-Vaughan, "Tomorrow's Workplace: Anywhere. Anytime," **Facilities** 13, no. 4 (April 1995): 7.
- (16) Werther and Davis, 131.
- (17) Kimberly Baytos and Brian H. Kleiner, "New Developments in Job Design," **Business Credit** 97, no. 2 (February 1995): 22.
- (18) Richard Daft, **Management** (New York: Dryden Press, 1988), 417.

- (19) Vishwanath V. Baba and Muhammad Jamal, "Routinization of Job Context and Job Content as Related to Employees' Quality of Working Life: A Study of Canadian Nurses," **Journal of Organizational Behavior** 12, no. 5 (September 1991): 379.
- (20) G. A. Cole, **Personnel Management: Theory and Practice**, 2nd ed. (London: D. P. Publications Ltd., 1988), 159.
- (21) J. Richard Hackman and J. Lloyd Suttle, eds., **Improving Life at Work** (Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, 1977), 4.
- (22) Graham James, "Quality of Working Life and Total Quality Management," **International Journal of Manpower** 13, no. 1 (1992): 41-58.
- (23) Graham James, : 41-58.
- (24) Cole, 162.
- (25) Cynthia D. Fisher, "Boredom at Work: A Neglected Concept," **Human Relations** 46, no. 3, (March 1993): 396.
- (26) Arthur W. Sherman, Jr. and George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1992), 129.
- (27) L. Perry Wilbur, "The Value of on-the-job Rotation," **Supervisory Management** 38, no. 11, (November 1993): 8.
- (28) Lisa Cheraskin and Michael A. Campion, "Study Clarifies Job-rotation Benefits," **Personnel Journal** 75, no. 11 (November 1996): 31.
- (29) Mike Simmons and Beth Cutler, "City Management Job Swap: A Trade That Paid Two Assistants Gained New Perspectives," **Public Management** 78, no. 7 (July 1996): 10.
- (30) Wilbur: 7.
- (31) J. L. Farh, P. M. Podsakoff, and D. W. Organ, "Accounting for Organizational Citizenship Behavior," **Journal of Management** 16 (1990): 706.
- (32) Michael A. Campion and Carol L. McClelland, "Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment," **Journal of Applied Psychology** 76, no. 2 (April 1991): 188.
- (33) Campion and McClelland, 186-198.

(٣٤) انظر على سبيل المثال :

- Rachid M. Zeffane, "Correlates of Job Satisfaction and Their Implications for Work Redesign: A Focus on the Australian Telecommunications Industry," **Public Personnel Management** 23, no. 1 (Spring 1994): 61-76.
- (35) Frederick Herzberg, "The Wise Old Turk," **Harvard Business Review** (September-October 1974): 70-80.
- (36) John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management** (Plano, TX: Business Publications, Inc., 1987), 359.
- (37) George T. and John W. Boudreau, **Personnel: Human Resource Management - A Diagnostic Approach** (Plano, TX: Business Publications, Inc., 1988), 127.

- (38) Joan R. Steel, P. Robert, "Testing the Durability of Job Characteristics As Predictors of Absenteeism Over A Six-year Period," **Personnel Psychology** 51, no. 1 (Spring 1998): 190.
- (39) E. Molleman and A. Van Knippenberg, "Work Redesign and the Balance of Control Within A Nursing Context," **Human Relations** 48, no. 7 (July 1995): 796.
- (40) Rentsch and Steel: 165.
- (41) Peter Cappelli and Nikolai Rogovsky, "Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and 'Lean Production'," **Industrial and Labor Relations Review** 51, no. 4 (July 1998): 633-654.
- (42) Chi-Sum Wong and Chun Hui, "A Longitudinal Study of the Job Perception-job Satisfaction Relationship: A Test of the Three Alternative Specifications," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 71, no. 2 (June 1998): 127.
- (43) J. Richard Hackman and Edward E. Lawler III, "Employee Reactions to Job Characteristics," **Journal of Applied Psychology** 55, no. 3 (June 1971): 259-286.
- (44) J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," **Organizational Behavior and Human Performance** 16, no. 2 (August 1975): 250-279.
- (45) Hackman and Lawler III, 259-286.
- (٤٦) مازن فارس رشيد "الانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل انظرية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد السادس (١٤١٣ هـ): ٢٢.
- (47) Yuan Ting, "Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees," **Public Personnel Management** 26, no. 3 (Fall 1997): 313-335; William Finlay and Jack K. Marin, "Organizational Structure and Job Satisfaction," **Administration and Society** 27, no. 3 (November 1995): 427-451.
- (48) Zeffane, 61-76.
- (49) G. R. Oldham and A. Cummings, "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors At Work," **Academy of Management Journal** 39 (1996): 607.
- (50) Rentsch and Steel, 165.
- (51) John P. Walsh and Tseng Shu-Fen, "The Effects of Job Characteristics On Active Effort At Work," **Work and Occupations** 25, no. 1 (February 1998): 74.
- (52) Stanley G. Harris and Robert R. Hirschfeld, "Psychological Attachment," **Group and Organization Management** 18, no. 4 (December 1993): 482.
- (53) R. A. Guzzo and G. P. Shea, "Group Performance and Intergroup Relations in Organizations," In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.) **Handbook of industrial and organizational psychology** 3 (Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992), 269.
- (54) Susan G. Cohen and Diane E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite," **Journal of Management**, Special Issue, 23, no. 3 (1997): 239-291.

- (55) C. A. L. Pearson, "Autonomous Workgroups: An Evaluation at an Industrial Site," **Human Relations** 45, no. 9 (September 1992): 905-936.
- (56) Douglas R. May and Catherine E. Schwoerer, "Employee Health By Design: Using Employee Involvement in Ergonomic Job Redesign," **Personnel Psychology** 47, no. 4 (Winter 1994): 861-77.
- (57) Hossein M. Safizadeh, "The Case of Workgroups in Manufacturing Operations," **California Management Review** 33, no. 4 (Summer 1991): 81.
- (58) Barbara A. Wech, Kevin W. Mossholder, Robert P. Steel, and Nathan Bennett, "Does Work Group Cohesiveness Affect Individuals' Performance and Organizational Commitment?" **Small Group Research** 29, no. 4 (August 1998): 472.
- (59) David E. Hyatt and Thomas M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breach," **Personnel Psychology** 50, no. 3 (Autumn 1997): 560.
- (60) A. Catherine Higgs, Michael A. Campion, and Gina J. Medsker, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups," **Personnel Psychology** 46, no. 4 (Winter 1993): 823.
- (61) Yvonne S. Magee, "Teams: Avoiding the Pitfalls," **Public Management** 79, no. (July 1997): 26-29.
- (62) Higgs, Campion, and Medsker, 823-851.
- (63) Safizadeh, 80.
- (64) Sigvard Rubenowitz, "The Role of Management in Production Units with Autonomous Work Groups," **International Journal of Operations & Production Management** 12, no. 7, 8 (1992): 114.
- (65) Thomas H. Davenport and James F. Short, "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," **Sloan Management Review** (Summer 1990): 11-26.
- (66) Michael Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," **Harvard Business Review** 90, no. 4 (July-August 1990): 104-12.
- (67) Michael Hammer and James Champy, **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution** (New York: Harper Business, 1993), 22.
- (68) Rory Woolsey, "Building High Trust Organizations," **Supervision** 58, no. 9 (September 97): 12-16.
- (69) Hammer and Champy, 113.
- (70) Yannis A. Pollalis, "A Systemic Approach to Change Management: Integrating is Planning, BPR, and TQM," **Information Systems Management** 13, no. 2 (Spring 1996): 25.
- (71) Ann L. Mahoney Cae, "Reengineering for Results," **Association Management** 49, no. 8 (August 1997): 133-139; Maryam Alavi and Youngjin Yoo, "Productivity Gains of BPR: Achieving Success Where Others Have Failed," **Information Systems Management** 12, no. 4, (Fall 1995): 43-48.

- (72) Colin J. Coulson-Thomas "Managing Innovation in Public Services: European and International Experience," *Total Quality Management* 9, no. 2/3 (May 1998): 222.
- (73) Rodney McAdam and Neil Mitchell, "Development of a Business Process Re-engineering Model Applicable to the Public Sector," *Total Quality Management* 9, no. 4/5 (July 1998): 164.
- (74) Walter Kiechel, III, "How We Will Work in the Year 2000," *Fortune* 127, no. 10 (May 17, 1993): 38-52.
- (75) Sar A. Levitan, "The Changing Workplace," *Society* 35, no. 2 (January/February 1998): 285.
- (76) Walter Kiechel, III, 49.
- (٧٧) فاسم ضرار، المفاهيم الحديثة في إدارة شؤون الموظفين بالملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٩ هـ)، ٥٣.
- (٧٨) المرسوم الملكي، م/٢٥، وتاريخ ١٣٩١/٦/٢٩ هـ.
- (٧٩) إدارة الإحصاء، الديوان العام للخدمة المدنية، التقرير الإحصائي الشهري للخدمة المدنية، الإصدار الثامن (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٨)، ٧.
- (٨٠) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٦١١٤) وتاريخ ١٤١٤/٧/٢٣ هـ.
- (٨١) نشرة الخدمة المدنية، العدد ٢١٨، (ربيع الثاني ١٤١٧/سبتمبر ١٩٩٦ م): ٤.
- (٨٢) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٢٢٧٥) في ١٤١٥/٨/٩ هـ، والتعميم، رقم (٣٦١١٤) في ١٤١٤/٧/٢٣ هـ.
- (٨٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٥٨٨/١ وتاريخ ١٤١٩/١٠/١٦ هـ.
- (٨٤) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٢٢٧٥) في ١٤١٥/٨/٩ هـ، والتعميم، رقم (٣٦١١٤) في ١٤١٤/٧/٢٣ هـ.
- (٨٥) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٢٢٧٥) في ١٤١٥/٨/٩ هـ، والتعميم، رقم (٣٦١١٤) في ١٤١٤/٧/٢٣ هـ.
- (٨٦) الأمر السامي، رقم (٨٢٢/م) في ١٤١٥/٤/٢٢ هـ.
- (٨٧) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل الوظيفة، ١٣.
- (٨٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل الوظيفة، ١٣.



الفصل الخامس

تحليل الوظائف

الوظيفة هي حجر الأساس والوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وهي الحلقة الأساسية التي تربط بين المنظمة والموظف؛ لأنها تمثل الجزء من المنظمة الذي يتحكم فيه الموظف. وتتضمن الوظائف مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تتطلب أفراداً لديهم معارف ومهارات وقدرات معينة للقيام بها. وبدون توافر المعلومات الملائمة التي تحدد ما يجب أن يقوم به الموظفون في أعمالهم، والمتطلبات التي ينبغي توافرها لديهم لأداء الأعمال، فلن يكون بالإمكان وضع إجراءات فاعلة وموضوعية لاختيار الموظفين للوظائف، أو تدريبهم، أو تقويم أدائهم، أو تحديد مرتباتهم ومكافآتهم.

فكيف يمكن للمنظمة، على سبيل المثال، توظيف شخص دون أن تعرف أولاً ما المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل؟ وكيف يمكن للموظفين أداء عملهم دون أن يعرفوا المطلوب منهم أداؤه؟ وكيف يمكن للرؤساء الإشراف على الأعمال ومتابعة سيرها والتأكد من سلامتها، دون أن يعرفوا ما المتوقع من موظفيهم؟ وكيف يمكن للمنظمة تدريب موظفيها، دون أن تعرف أولاً ما المعارف والمهارات والقدرات الحالية لديهم؟ وكيف يمكن لها اتخاذ القرارات المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي، والترقية والنقل، والأجور والمكافآت، دون أن تعرف أولاً واجبات الوظائف ومسؤولياتها والمعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء هذه الواجبات والمسؤوليات.

فعندما يتم اتخاذ قرارات التوظيف، من تعيين، وترقية، ونقل، وتكليف، دون معرفة المتطلبات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة، فإن الوظائف ستشغل بأشخاص غير مناسبين لأداء واجباتها ومسؤولياتها. وعندما لا يعرف الموظفون ما المتوقع منهم في العمل ويتركون لاجتهاداتهم الشخصية، فإنهم سيكونون عرضة لأخطاء كثيرة تنعكس على الأداء الكلي للمنظمة. وعندما لا يعرف المديرون حدود صلاحياتهم وسلطاتهم والمتوقع من

موظفيهم، فستكون النتيجة الازدواجية في اتخاذ القرارات والتنازع على السلطات، وعدم تحقيق العدالة والمساواة في إدارة الأفراد، وعدم استخدامهم الاستخدام الأفضل. وعندما يتم تدريب الموظفين على أداء واجبات ليسوا مسؤولين عنها، فإن ذلك سيؤدي إلى إهدار للجهد والوقت والمال، والعديد من العواقب السلبية. وبصفة عامة، فعندما يتم اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية بناءً على اجتهادات شخصية أو بيانات غير دقيقة فإن ذلك سيؤدي إلى تبديد المال والوقت والفاعلية، فضلاً عن خرقه لمبادئ العدالة والمساواة والجدارة. وفي المقابل، فعندما يتم تحديد مهام ومسؤولياتها الوظائف، والشروط المطلوبة لشغلها بدقة، فإن المنظمات تكون في وضع أفضل لاتخاذ قرارات التوظيف، والتدريب، وتقويم الأداء الوظيفي، وتعويض الموظفين، وكافة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بموضوعية وفاعلية، الأمر الذي يؤثر في النهاية إيجابياً في مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

وتحليل الوظائف هو الأداة الأساسية التي يتم من خلالها تحديد المعلومات الأساسية عن الوظائف. حيث إن الهدف الأساس منه تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظائف، وكذلك تحديد نوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.

وتعود جذور تحليل الوظائف إلى دراسات الوقت والحركة التي قدمتها مدرسة الإدارة العلمية كوسيلة لزيادة الكفاءة الإنتاجية. فمن المبادئ الأساسية لهذه المدرسة أن ثمة "أفضل طريقة" لأداء أي عمل، يجب تحديدها لتحسين كفاءة العمل. وعلى هذا الأساس، كانت تجرى دراسات الوقت والحركة، وذلك من خلال الدراسة التفصيلية لخطوات العمل وتتابعها، والأدوات المستخدمة في الأداء، والحركات التي يقوم بها العامل، والوقت المستغرق في أداء كل مهمة؛ وذلك بهدف تنظيم أدق مهام العمل وخطواته، وتبسيطها، والتخلص من العناصر غير الضرورية للعمل، وتحديد الوقت المطلوب لأدائها، حتى تتحسن الكافية الإنتاجية للعمل.

وتقليدياً، فإن تحليل الوظائف يركز على الوظائف 'كما هي فقط'، ولكن الاتجاهات الحديثة في تحليل الوظائف أصبحت تدعو إلى أن يكون تحليل الوظائف أكثر ديناميكية ومرونة، وذلك من خلال التركيز على الوظائف 'كما هي'، وكما يتوقع أن تكون عليه في المستقبل.^(١) كذلك أصبحت الاتجاهات الحديثة في تحليل الوظائف تدعو، إلى مراعاة الفروق الفردية، والتطورات التكنولوجية، والبيئة الخارجية في التحليل. ومن المتوقع أن تزداد أهمية تحليل الوظائف في المستقبل بصورة فائقة، وأن تكون عملية التحليل أكثر من مجرد تجميع وتنظيم للواجبات والمسؤوليات وتبريرها، وتكون جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.^(٢)

مفهوم تحليل الوظائف

إن عملية تحليل الوظائف هي الدراسة المنتظمة للوظائف، للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة عنها، بهدف تحديد الواجبات، والأنشطة والمهام، والمسؤوليات، والمنتجات، أو الخدمات، أو العمليات التي يؤديها أو ينتجها الموظفون، وكذلك تحديد المتطلبات اللازمة لشغلها. ويهدف تحليل الوظائف على وجه التحديد إلى الحصول على إجابات عن الأسئلة التالية:

١. لماذا يؤدي العمل؟
٢. ما المهام التي يؤديها الموظف؟ وما المسؤوليات التي تقع على عاتقه؟
٣. متى يتم أداء العمل؟
٤. أين يؤدي العمل؟
٥. كيف يتم أداء العمل؟
٦. ما السلطات المخولة لشاغل الوظيفة؟
٧. ما المؤهلات المطلوبة لأداء العمل؟

وتستخدم المعلومات والبيانات الأساسية الناتجة عن التحليل لتطوير أوصاف للوظائف

(قائمة بواجبات الوظائف ومسؤولياتها، وعلاقاتها التنظيمية، وظروف العمل فيها)، ومواصفات لها (قائمة بالمتطلبات الأساسية لشغل الوظيفة، أي درجة التعليم، والخبرات العملية، والتدريب، والخصائص الشخصية التي يجب توافرها فيمن يشغلها).

وتحليل الوظائف هو الخطوة الأولى والأساسية لعملية مترابطة ومتكاملة، تتكون من عدد من الخطوات تبدأ بتحليل الوظائف، ثم تقييمها، وأخيراً تصنيفها. فالمعلومات التي تنتج عن تحليل الوظائف ضرورية لتحديد القيمة النسبية للوظائف، ومن ثم تطوير هيكل عادل للأجور والرواتب. كذلك فإن معلومات تحليل الوظائف ضرورية لتصنيف الوظائف من خلال تجميع المتشابه منها في فئات وظيفية. وتعتمد فاعلية تقييم الوظائف وتصنيفها على مدى الدقة في عملية تحليل الوظائف.

ولا بد من الإشارة إلى أن تحليل الوظائف يختلف عن تصميم الوظائف، الذي تمت مناقشته في الفصل السابق. فتصميم الوظائف يعكس رأياً ذاتياً تقديرياً عن المتطلبات المثالية للأعمال، بينما يعنى تحليل الوظائف بمعلومات موضوعية وأكثر دقة يمكن التحقق منها من خلال دراسة المتطلبات الفعلية للعمل.^(٣)

وفي العادة يتم إجراء تحليل الوظائف في ثلاث حالات: فأولاً، يتم إجراؤه لأول مرة بعد إنشاء المنظمة، وبعد تصميم وظائفها، وبعد أن يكون الموظفون قد شغلوها. والحالة الثانية التي يتم فيها التحليل عند إنشاء وظائف جديدة. وأخيراً، يتم إجراؤه عندما يحدث تغيير جوهري في الأعمال نتيجة للتقنيات أو الأساليب أو الإجراءات أو الأنظمة الجديدة للعمل.^(٤)

أهمية تحليل الوظائف واستخداماته

تنبع أهمية تحليل الوظائف أساساً من الأهمية القصوى لتحديد الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يؤديها الموظفون في أعمالهم، وتحديد الحد الأدنى من المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الأعمال. ويكتسب تحليل الوظائف أهمية كبرى بسبب الطبيعة

الديناميكية للوظائف ، نتيجة التغييرات السريعة في مجال العمل ، الأمر الذي يستدعي دراسة مكونات الوظائف وتحديد واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها بدقة وتحديثها بصورة دورية .

وتحليل الوظائف يشكل حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية ، ونقطة البداية للعديد من نشاطاتها . فلكي تكون القرارات المتعلقة بالأفراد فاعلة وعادلة وقائمة على مبادئ الجدارة ، فمن الضروري أن تركز إلى معلومات وبيانات دقيقة عن واجبات الوظائف ومسؤولياتها ، والشروط المطلوبة فيمن يشغلها . ويمكن تلخيص مجالات استخدام التحليل الوظيفي ، فيما يلي :

التنظيم الإداري

يساعد التحليل الوظيفي في توفير معلومات أساسية للتنظيم الإداري السليم ، وذلك فيما يتعلق بتقسيم العمل ، وتحديد السلطات والمسؤوليات والتوازن بينها ، وتوضيح خطوط السلطة ونطاق الإشراف ، وغيرها من عناصر التنظيم الإداري . كما يساعد التحليل الوظيفي في الكشف عن بعض العيوب والأخطاء في الهيكل التنظيمي ، التي قد تكون ناتجة عن الازدواجية والتداخل في الصلاحيات ، أو عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات ، أو النطاق غير المناسب للإشراف . ومن خلال هذه المعلومات يمكن تحديد مواطن العيوب في الهيكل التنظيمي وإصلاحها .

إعادة تصميم الوظائف وتصنيفها

إن المعلومات الناتجة عن تحليل الوظائف مهمة جداً لإعادة تصميم الوظائف . فمن خلال تحليل الوظائف يمكن تحديد عبء العمل المناسب للموظف ، وتحديد مدى حاجة الوظائف إلى التوسيع أو الإثراء . كما أنه ضروري لتصنيف الوظائف ، حيث يتم استخدام معلومات تحليل الوظائف لتجميع الوظائف المتشابهة في فئات وظيفية ، الأمر الذي يساعد على تطوير إجراءات التوظيف ، وتقييم الأداء ، وتحديد الرواتب ، وغيرها من الإجراءات لكل فئة من الفئات الوظيفية ، بدلاً من تحديد كل وظيفة على حده .

التعويضات المالية للموظفين

تسهم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف (بالاشتراك مع تصنيف وتقييم الوظائف) في تحديد القيمة النسبية للوظائف، ومن ثم تطوير هيكل عادل للأجور والرواتب والمكافآت، بحيث يحصل الموظفون الذين يؤديون أعمالاً تتطلب المستوى نفسه من المهارات والجهد والمسؤوليات، ويعملون تحت ظروف العمل نفسها على تعويضات مالية متماثلة. وبحيث يحصل الموظفون الذين يعملون في وظائف ذات مسؤوليات أصعب وتتطلب مستوى أعلى من المهارات على مستويات أعلى من التعويضات المالية. وبالرغم من أن هناك عوامل عديدة لتحديد التعويضات المالية للموظفين، مثل: سوق العمل، وطول مدة الخدمة، إلا أن العوامل الأساسية لتحديد التعويضات المالية يجب أن تكون مرتبطة بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها والمهارات المطلوبة لأداء العمل.

تخطيط القوى العاملة

تحليل الوظائف ضروري للتخطيط السليم للقوى العاملة والاستفادة منها الاستفادة المناسبة. فعلى ضوء نتائج تحليل الوظائف يمكن تحديد أعداد ونوعية القوى العاملة المطلوبة في الوقت الراهن وفي المستقبل. وكذلك يمكن الاستجابة للمتغيرات المحيطة بالعمل، وما قد تستدعيه من تخفيض القوى العاملة أو زيادتها. ورسم الخطط المناسبة للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة بالسرعة اللازمة، أو لتخفيض أعدادهم عند الحاجة.

الاستقطاب والتوظيف

يوفر تحليل الوظائف معلومات عن مستوى المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الأعمال. وعلى ضوء هذه المعلومات يمكن رسم الإستراتيجيات والوسائل المناسبة للاستقطاب والتوظيف. حيث يمكن تصميم الإعلانات المناسبة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف بناءً على المهام الجوهرية للوظائف. كما يمكن تصميم الوسائل المستخدمة لاختيار

المتقدمين للوظائف بشكل موضوعي. ففي المقابلات الشخصية للتوظيف، تستخدم معلومات تحليل الوظائف لتخطيط المقابلات، ولتكون مرشداً موضوعياً لسؤال المتقدمين عن إمكاناتهم وخبراتهم. كما أن واجبات الوظائف ومسؤولياتها تكون الأساس لإعداد الامتحانات التوظيفية. وفي النهاية يتم اتخاذ قرارات التوظيف على أساس سليم، بناءً على مقدرة الأشخاص لأداء مهام الوظائف.

المراجعة الواقعية للوظائف

تساعد معلومات تحليل الوظائف على تقديم صورة واضحة وواقعية عن الوظائف، الأمر الذي يتيح الفرصة للمتقدمين لشغل الوظائف دراسة الوظائف كما هي عليه في الواقع (realistic job preview)، دون مبالغة فيها. فالمعلومات الناتجة عن تحليل الوظائف توفر للمتقدمين للوظائف معلومات مفيدة تساعد في معرفة كيف سيكون العمل في الوظائف المتقدمين عليها، وإدراك ما المتوقع منهم، وما الذي سيكونون مسؤولين عنه. ولقد أظهرت دراسات عديدة أن مثل هذه المراجعة الواقعية للوظائف مفيدة للمنظمات والأفراد على حد سواء، لأنها تقلل من التوقعات العالية غير الواقعية للمتقدمين للوظائف، وبالتالي تقلل من عدم الرضا والتسرب الوظيفي وتحسن الأداء الوظيفي.^(٥)

توجيه الموظفين الجدد

تبين بيانات تحليل الوظائف الواجبات والمسؤوليات للوظائف، والإشراف الذي تمارسه، والإشراف الذي تخضع له. وتساعد هذه المعلومات على توجيه الموظفين الجدد إلى وظائفهم الجديدة، وتسهيل من عملية تكيفهم مع أعمالهم الجديدة.

تحسين الأداء الوظيفي والاتصالات التنظيمية

تتكون المنظمات أساساً من مجموعة من الأدوار، وتحليل الوظائف يوفر الإطار المناسب لتحديد هذه الأدوار وتنسيقها.^(٦) ذلك أن أكثر مصادر سوء الفهم والصراع في المنظمات تنبع من عدم التحديد الواضح للأدوار الوظيفية، الأمر الذي قد يؤدي إلى قيام

الموظفين بأعمال لا يعترف بها، أو إخفاقهم في أداء مهمات أساسية لأعمالهم. ولكن إذا ما تم تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها بوضوح، فيمكن الكشف عن أي تعارض أو غموض في الأدوار الوظيفية، وتجنب أي سوء فهم قد يحدث بين الأفراد. ومستوافر للمرؤوسين المعلومات الضرورية التي تساعد على معرفة ما الذي تتوقعه المنظمة منهم، ومن ثم أداء عملهم على نحو أفضل. كما ستتوافر للمديرين المعلومات الضرورية التي تساعد على معرفة المتوقع من موظفيهم، وتساعد على الإشراف على الأعمال ومتابعتها، والتأكد من أنها تتم على الوجه المطلوب، ومن ثم تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

الإجراءات التأديبية

إن تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها، يساعد على تحديد الإجراءات التأديبية استناداً إلى معايير موضوعية وواضحة. كما يمكن من كشف المخالفات واتخاذ الإجراءات التأديبية بحق مرتكبيها بناء على أسس موضوعية.

تحسين ظروف العمل

يكشف تحليل الوظائف عن الظروف التي يؤدي فيها العمل. وكثيراً ما يكشف عن ظروف مادية أو معنوية غير مناسبة لأداء العمل. الأمر الذي يساعد على تحسين هذه الظروف وجعلها مناسبة لأداء العمل، وكذلك توفير متطلبات الأمن والسلامة لأداء العمل.

التدريب

تحدد معلومات تحليل الوظائف المهارات المطلوبة للوظائف. وعندما تكون هناك فجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة فيمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، كما يمكن تصميم برامج التدريب المناسبة للموظفين بناءً على المهارات المطلوبة لكل وظيفة.

تقويم الأداء الوظيفي

تساعد معلومات تحليل الوظائف على تحديد المعايير المناسبة للأداء المناسبة، والأدوات المناسبة لتقويم الأداء الوظيفي. إذ إن السؤال الأساسي الذي يطرح عند تقويم الأداء الوظيفي: هل قام الموظف بأداء المطلوب منه، وهل قام به على الوجه الصحيح؟ ويمكن الإجابة عن ذلك بسهولة من خلال المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف عما ينبغي عمله، وعند أي مستوى من الأداء.

النقل والترقية

تبين معلومات تحليل الوظائف المهارات ومتطلبات الخبرة لكل عمل. واستناداً إلى هذه المعلومات يمكن تحديد الأعمال ذات الصلة الوثيقة، والأعمال ذات المتطلبات المتشابهة، الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرارات نقل الموظفين بين الوظائف المختلفة بشكل سليم. كذلك تظهر معلومات تحليل الوظائف كيف أن أداء عمل معين يوفر خبرة أساسية لأعمال أخرى، الأمر الذي يساعد على تحديد نظام الترقية على نحو منطقي وموضوعي. ويلخص الجدول (١) الاستخدامات الرئيسة لتحليل الوظائف.

جدول ١

الاستخدامات الرئيسة لتحليل الوظائف

التوظيف	تنمية الموظفين	التعويضات	التنظيمي الإداري
التخطيط القوى العاملة الاستقطاب التوظيف المراجعة الواقعية للوظائف النقل الترقية	توضيح الأدوار الوظيفية تحسين الاتصالات توجيه المستجدين التدريب والتنمية تحسين ظروف العمل تقويم الأداء	التحديد العادل للأجور والمكافآت	إصلاح عيوب الهيكل التنظيمي إعادة تصميم الوظائف تصنيف الوظائف

المبادئ الأساسية لتحليل الوظائف

هناك مداخل متعددة لتحليل الوظائف، وحسب الغرض من التحليل فقد يكون مدخل معين أنسب من مدخل آخر. وهناك عدد من المبادئ الأساسية في تحليل الوظائف تساعد على تحديد الجوانب الأساسية التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار المدخل المناسب لتحليل الوظائف، ويمكن تلخيص أهم هذه المبادئ فيما يلي: ^(٧)

أولاً - كل الأعمال قابلة للتحليل

هناك اعتقاد سائد بين الموظفين أن بعض الأعمال معقدة أو مجردة جداً، لدرجة يصعب معها وصفها وتحديد مهامها بدقة. كثيراً ما يشير الموظفون إلى أن وظائفهم يصعب وصفها، وقد يكون هذا صحيحاً، إلى حد ما، ولكن الجوانب الجوهرية لكل الوظائف يمكن ويجب وصفها من حيث السلوكيات الملموسة أو منتجات العمل.

ذلك أن مهام الأعمال تؤدي من قبل أفراد، والأفراد في العادة منطقيون، ولا يتصرفون بطريقة عشوائية. فهم يفكرون، ويكيفون أعمالهم باستمرار لتكون أكثر كفاية، وإذا ما سئلوا عن أعمالهم فإنهم يتحدثون عنها بأسلوب متسق ومنظم. وعندما يطلعون على وصف مكتوب لواجبات أعمالهم بعد فترة تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر من إجراء التحليل الوظيفي، فإنهم يستطيعون التعرف بسهولة بأن الوصف يمثل وظائفهم. علاوة على أنه يتم تدريب الموظفين في مختلف المستويات على أداء أعمالهم، وهذا التدريب لم يكن ليحدث إذا لم يكن من الممكن وصف الأعمال وتحليلها. ^(٨)

ثانياً - يجب أن يوفر التحليل كل الحقائق ذات العلاقة بالوظائف

يجب أن يكون التحليل شاملاً ومتكاملاً، بحيث يوفر كل الحقائق التي يمكن استخدامها للأغراض المتعددة لإدارة الموارد البشرية. فإجراء تحليل منفصل لكل غرض، مثل: التدريب، والتوظيف، وتقويم الأداء الوظيفي، فيه هدر للوقت والمال والجهد، كما قد يشير نوعاً من اللبس بين الموظفين والمديرين.

ثالثاً يجب أن يكون التحليل مفهوماً ويحسن من الاتصالات التنظيمية

هناك بعض الأساليب المعقدة لتحليل الوظائف، التي قد يتمخض عنها معلومات مفصلة جداً تغرق المديرين والموظفين، وتثير اللبس بينهم، وتعوق الاتصالات التنظيمية. وفي حين أن التفصيل في هذا المجال قد يكون مفيداً للباحث أو أخصائي إدارة الموارد البشرية، فإن المبالغة فيه ليست مفيدة كثيراً للموظف أو المدير. لذا فمن الضروري الحرص على أن تكون إجراءات التحليل معقولة وبسيطة، وأن تكون البيانات الناتجة عن التحليل مفهومة للموظفين في كل المستويات، وتؤدي إلى تحسين الاتصالات التنظيمية والفهم لما ينبغي عمله.

وفي هذا السياق، ينبغي أن يركز التحليل على سلوكيات العمل الملموسة ومنتجات العمل بعيداً عن المفاهيم المجردة التي يصعب تعريفها وقياسها، وأن تقدم بيانات التحليل الجواب المناسب عن التساؤل الأساسي الذي يهم الموظف، وهو: "ما المطلوب مني عمله؟" وعند أي مستوى من الأداء؟ بحيث يدرك المديرون والموظفون أنهم يستخدموا المفاهيم والمعايير نفسها، ويكونون قادرين على فهم العمل المطلوب أدائه على نحو أفضل مما كان عليه الحال من قبل التحليل.

رابعاً - يجب أن تتكيف عملية التحليل مع التغيير

إن التحليل الوظيفي عملية شاقة، وتحتاج إلى تخصيص موارد كبيرة نسبياً لها لإجرائها على النحو السليم، لذا فإن بعض المنظمات تحاول تجنبها. ولكن من الضروري أن تدرك المنظمات أن الوظائف تتصف بالديناميكية وأنها دائمة التغيير، الأمر الذي يحتم مراجعة بيانات تحليل الوظائف وتعديلها بصورة دورية لتعكس التغيير الذي يحدث في الوظائف مع مرور الوقت. فالمعلومات القديمة عن الأعمال تكون غير صادقة ومضللة، وإذا لم تكن البيانات صادقة فإن أي قرار متعلق بالأفراد يتخذ على أساسها سيكون موضع شك. ومن هذا المنطلق، ينبغي تصميم عملية تحليل الوظائف لتتكيف مع التغيرات المحتملة

في مجال العمل، بحيث يمكن تعديل بياناتها بسهولة. وفي هذا المجال، ينبغي الإشارة إلى أن تحليل الوظائف يعد تطبيقاً مثالياً لاستخدامات للحاسب الآلي. لذا فمن المحبذ تصميم نظام تحليل الوظائف بحيث تتحقق الاستفادة من تقنية الحاسب الآلي إلى أقصى حد ممكن. فمن خلال تسجيل البيانات في الحاسب الآلي، فإن التغيرات التي تحدث مع مرور الوقت يمكن تحديثها بسهولة وسرعة في قواعد معلومات الوظائف. ومن الناحية التقنية فليس هناك مبرر للمنظمات لعدم توفر بيانات شاملة ومحدثة لتحليل الوظائف.

خامساً يجب تعريف المهارات، والمعارف، والقدرات تعريفاً إجرائياً

إن تحديد مستويات المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء مهام الوظائف يعد أمراً أساسياً في تحليل الوظائف. والمدخل السليم لاستخدام هذه المصطلحات يكون بوضعها بشكل تدرجي متدرج يعكس مستويات مختلفة من الأداء. فمثلاً، ترجع "المهارة" إلى الإمكانيات التي يحملها الموظف ويجلبها للعمل^(٩) وتعني أنه سبق للشخص أداء العمل وأنه بارع في أدائه فعلاً. أما "المعرفة" فيقصد بها الإلمام بالمعلومات والحقائق المتعلقة بالنظريات، والمفاهيم، والمبادئ، والأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات والتعليمات والعمليات والمعايير، وما إلى ذلك مما له علاقة بأداء مهام الوظيفة^(١٠) وتعني أن الشخص يعرف كيف يتم أداء العمل، ولكن لا تعني بالضرورة أنه سبق له أدائه فعلاً. أما "القدرة" فتعني أن الشخص يملك الاستعداد والقابلية والمقدرة الجسدية والنفسية والفكرية اللازمة لأداء العمل، ولكن لا تعني أنه سبق له أداء العمل فعلاً، أو أنه تم تدريبه على كيفية أدائه.

وعلى سبيل التشبيه، فإن الشخص الماهر يكون بارعاً في قيادة السيارة، بينما يكون الشخص العارف هو الذي سبق له أخذ مواد تعليمية في قيادة السيارة، ولكن لم يسبق له قيادة سيارة فعلاً. أما الشخص القادر فهو الذي يملك القابلية والاستعداد والإمكانية لقيادة السيارة، ولكن لم يسبق تدريبه على قيادتها، ولم يسبق له قيادتها. وبالتالي فإن هذه التعريفات، فإن المنظمة ستوظف شخصاً ماهراً إذا كان الأشخاص المهرة متوافرون. وإذا لم يتوافر الأشخاص المهرة، فإنها ستوظف الشخص العارف، مع إدراك أن هناك حاجة إلى

مساعدة هذا الشخص أكثر من الشخص الماهر ليكون ناجحاً في أداء العمل . وأخيراً فإن المنظمة لن توظف الشخص القادر إلا في حالة عدم توافر الشخص الماهر أو الشخص العارف .^(١١)

وتحديد الحد الأدنى لمستوي المهارة المطلوب لعمل معين يجب أن يكون قائماً على متطلبات المهارة الدنيا لكل مهمة من المهام الأساسية التي يتكون منها العمل . ويمكن تحقيق ذلك بسهولة نسبية من خلال تصنيف المهارات المطلوبة، وذلك بتقسيمها إلى عدد من الفئات، مثل : المهارات العامة، المهارات الجسمية، مهارات العلاقات الشخصية، مهارات التخطيط، مهارات الرياضيات، والمهارات اللغوية . ويمكن تقسيم هذه الفئات بالتالي إلى مهارات فرعية . فالمهارات الجسمية، يمكن أن تشمل : مهارة التأزر بين اليدين، مهارة الأصابع، والقدرة على رفع أشياء ثقيلة . ومهارات الرياضيات يمكن تقسيمها إلى مهارات العد، والجمع الطرح، والضرب والقسمة، والكسور والنسب، والمتوسطات والتباين .

ومستويات المهارة قد تكون متدرجة بطبيعتها . فمهارة إجراء عمليات الضرب، تتضمن المهارات الأدنى مستوى ذات العلاقة بعمليات العد والجمع . من ناحية أخرى، قد تكون مستويات المهارة غير متدرجة، مثل فئة المهارات الجسمية . مثلاً، فقد تتطلب إحدى المهام القدرة على السماع والتحدث، ولكن قد لا تتطلب الاتساق بين العينين واليدين، بينما قد تتطلب مهمة أخرى الاتساق بين العينين واليدين والقدرة على السماع، ولكن ليس القدرة على الحديث .

ومن خلال توافر قائمة بالمهارات المصنفة، فإنه يكون بالإمكان تحديد درجة المهارة المطلوبة لكل مهمة جوهرية في العمل . ويشكل مجموع الدرجات لكل المهارات المطلوبة للمهام الجوهرية التي يتكون منها عمل معين، الحد الأدنى من المهارات المطلوبة للعمل .^(١٢)

سادساً يجب أن يكون تحليل الوظائف مبنياً على سلوكيات ملموسة

إن تحليل الوظائف المبني على سلوكيات العمل الملموسة، وعلى منتجات العمل يمكن أن يوفر بيانات قيمة لإدارة الموارد البشرية . فالتركيز على العناصر الملموسة في العمل يؤدي

إلى تجنب الإغراق في جوانب غير ملموسة للوظيفة ، مثل الخصائص الشخصية التي يصعب تعريفها وقياسها على وجه الدقة ، ويؤدي إلى التركيز على الجوانب التي تستطيع المنظمة والفرد التحكم فيها ؛ لأنه يكون بالإمكان فهمها وقياسها من قبل الطرفين .

سابعاً - يجب أن يشكل التحليل الأساس لقرارات إدارة الموارد البشرية

يمكن الاستفادة من نظام تحليل الوظائف عندما تدعم البيانات الناتجة عنه نطاق واسع من أنشطة إدارة الموارد البشرية . لذا يجب تصميم نظام تحليل الوظائف بحيث تسهم البيانات الناتجة عنه في اتخاذ قرارات فاعلة فيما يتصل بإعادة تصميم الوظائف وتصنيفها ، وتحديد هياكل الأجور والمكافآت ، وفي تخطيط القوى العاملة ، وفي الاستقطاب والتوظيف ، وفي التدريب ، وفي تقويم الأداء الوظيفي ، وغيرها من الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

الخطوات الأساسية لعملية تحليل الوظائف

تستوجب عملية التحليل دقة متناهية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة . لذا فمن الضروري الاهتمام بإعداد عملية التحليل والتخطيط لها بشكل سليم ، وفقاً لخطوات مدروسة ، حتى تكون البيانات الناتجة عنها دقيقة وموثوق بها . وحتى يمكن الاستفادة منها في تحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية ، ومن ثم تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة . وليست هناك طريقة واحدة يمكن تبنيها بحذافيرها لتحليل الوظائف ، ولكن ، بوجه عام ، يمكن أن تتبع عملية تحليل الوظائف الخطوات التالية :

- ١ . تحديد الغرض من التحليل الوظيفي .
- ٢ . تحديد نطاق التحليل .
- ٣ . تحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن عملية التحليل .
- ٤ . اختيار عينة من الوظائف الممثلة لتحليلها .
- ٥ . دراسة المعلومات الخلفية عن الوظيفة .

- ٦ . تحديد أسلوب جمع المعلومات .
- ٧ . جمع المعلومات .
- ٨ . التحقق من المعلومات التي تم جمعها .
- ٩ . تحديد المهام الجوهرية للأعمال .
- ١٠ . إعداد نماذج الوصف والمواصفات الوظيفية .

أولاً - تحديد الغرض من التحليل الوظيفي

تستخدم البيانات التي يتم تجميعها في عملية تحليل الوظائف لأغراض متعددة، لذا فمن المهم في البداية معرفة كيف سيتم استخدام هذا البيانات، حيث إن تحديد الغرض الذي من أجله ستستخدم بيانات التحليل سيؤثر، ليس على البيانات المجمعة فحسب، ولكن على طريقة تجميعها وحفظها أيضاً.

ثانياً - تحديد نطاق التحليل

يجب أن يتم تحديد نطاق تحليل الوظائف، وذلك بتحديد الوظائف التي سيشملها التحليل. ففي بعض الأحيان يكون نطاق التحليل واسعاً ليشمل جميع الأجهزة الإدارية في الدولة، وفي أحياناً أخرى يكون جزئياً ليقصر على مجموعة وظيفية معينة.

ثالثاً - تحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن عملية التحليل

يجب تحديد جهة معينة تتولى تخطيط وتنفيذ ومتابعة عملية التحليل بكافة مراحلها. وليس هناك أسلوب واحد لتحديد الجهة التي تسند إليها مهمة التحليل الوظيفي. فأحياناً توكل المهمة إلى مكاتب استشارية خارجية لتتولى العملية بكافة مراحلها. وأحياناً يتم إسناد المهمة إلى إدارة الموارد البشرية أو إدارة التطوير الإداري، أو إلى وحدة جديدة يتم تشكيلها لهذا الغرض، مع الاستعانة بجهات خارجية، وفي أحيان أخرى تتم العملية عن طريق جهة مركزية، مثل وزارة الخدمة المدنية.

وتتولى الجهة التي أوكلت إليها مهمة التحليل التخطيط المناسب للعملية، وذلك بالتعاون والتنسيق مع الوحدات الإدارية المختلفة. وفي هذا السياق يجب أن تقوم هذه الجهة بعدد من المهام الأولية. ففي البداية ينبغي أن تقوم بتقويم الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لعملية التحليل. فعملية التحليل مكلفة وتتطلب توافر خبرات وكفاءات وكوادر متخصصة للقيام بها، لكي تحقق مردودات الإيجابية المرجوة.

وتتولى الجهة المكلفة بالتحليل بوضع برنامج العمل التنفيذي للتحليل، وتحديد الوسائل المناسبة لجمع المعلومات، وطرق تنفيذها، وتصميم النماذج المناسبة لذلك، وإعداد الجدول الزمني لمختلف مراحل عملية التحليل. كما تتولى تحديد الأفراد، وفرق العمل المطلوبة داخل المنظمة وخارجها لتنفيذ عملية التحليل. وفي هذا الصدد يجب أن تتوافر للأشخاص الذين يتولون عملية التحليل المعرفة بمبادئ التنظيم والإدارة، وأساليب جمع المعلومات، واستخدام الأدوات الإحصائية، والقدرة على الاتصال بالموظفين في كل المستويات. وفي كثير من الأحيان يكون من الضروري تصميم برنامج لتدريب هؤلاء الأشخاص.

وقبل الشروع في عملية التحليل، يكون لزاماً على الجهة التي تتولى عملية التحليل العمل على تهيئة الموظفين للعملية، وتوضيحها لهم وشرح أهدافها وأبعادها، وإشعارهم بأهميتها، ودورهم فيها، والعمل على كسب تأييدهم وتجاوبهم، والحد من أي مقاومة محتملة للتغيير من قبلهم، بإزالة أية شكوك لديهم عن تأثيرها السلبي عليهم. وفي هذا السياق يجب أن يفهم المديرون والموظفون ذوي العلاقة عملية تحليل الوظائف والمنطق الذي تقوم عليه، وكيف سيتم استخدام البيانات الناتجة عن عملية التحليل، وأن تتوافر لديهم الثقة في أن البيانات الناتجة عن التحليل سوف تمثل العمل الفعلي للوظائف. ذلك أن جهل الموظفين بالهدف الحقيقي لعملية التحليل وأهميتها، قد يجعلهم يعتقدون أن الإدارة تسعى إلى حرمانهم من حقوق معينة، أو فرض التزامات جديدة عليهم، الأمر الذي قد يدفعهم إلى تقديم بيانات خاطئة وغير دقيقة، ومن ثم قد يؤدي إلى فشل العملية برمتها.

رابعاً - اختيار عينة من الوظائف الممثلة لتحليلها

عندما يكون هناك العديد من الوظائف المتشابهة المطلوب تحليلها، فليس من الضروري جمع معلومات عنها جميعاً، بل يمكن اختيار عينة ممثلة من هذه الوظائف لجمع المعلومات عنها.

خامساً - دراسة المعلومات المتاحة عن الوظيفة

في العادة تكون هناك الكثير من المعلومات المتاحة عن كل وظيفة، يمكن الاستعانة بها لتسهيل عملية التحليل وتوفير الكثير من الوقت والجهد المبذول فيه. لذا يجب على القائمين بعملية التحليل تحديد ودراسة المعلومات المتاحة عن الوظائف المراد تحليلها، مثل: الخرائط التنظيمية، وخرائط سير العمل، والأدلة التنظيمية، والتقارير الدورية، وميزانيات الوظائف، وقوائم الأجور، والقوانين والنوائح والتعليمات والقرارات التي تحكم العمل، وغيرها من المعلومات المتاحة عن الوظائف. فمن خلال دراسة هذه الوسائل يمكن معرفة موقع الوظائف في الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بعضها ببعض، ومعرفة خطوط السلطة الحالية، ومعرفة اختصاصات الوحدات الإدارية، وتحديد الإدارات التنفيذية والاستشارية والعلاقة بينها، ومعرفة مستوى الوظائف، ومستوى صعوبة مسؤولياتها بالنسبة إلى غيرها من الوظائف، وغيرها من المعلومات المفيدة التي توفر الأساس السليم لتخطيط عملية التحليل وتنفيذها وتوفير الكثير من الوقت والجهد للقائمين بالتحليل.

سادساً - تحديد أسلوب جمع المعلومات

هناك عدد من الأساليب المتاحة لجمع المعلومات عن الوظائف. ومن المهم تحديد الأسلوب المناسب لجمع البيانات عن الوظائف، فقد أثبتت التجارب أن استخدام وسائل مختلفة لجمع المعلومات عن الوظائف يؤدي إلى نتائج مختلفة.^(١٣)

سابعاً - جمع المعلومات

تعد مرحلة جمع المعلومات والبيانات عن الوظائف من أهم مراحل عملية تحليل

الوظائف . ويتوقف نجاح العمليات الأخرى التالية لتحليل الوظائف من تقييم وتصنيف للوظائف على دقة المعلومات التي يتم تجميعها هذه المرحلة . فالبيانات والحقائق عن الوظائف الناتجة عن هذه المرحلة ضرورية لتحديد القيمة النسبية للوظائف وفي تحديد مستوياتها الوظيفي ، وبالتالي في رسم هيكل عادل للأجور . كما أن المعلومات التي تجمع في هذه المرحلة تشكل حجر الأساس في عملية تصنيف الوظائف . بل إن البيانات التي يتم تجميعها في هذه المرحلة ، تعد أساسية لكافة أنشطة إدارة الموارد البشرية . لذا فيجب الاهتمام بهذه المرحلة ، حتى تكون المعلومات التي يتم جمعها دقيقة وصادقة ، ولها معنى .^(١٤) وتحليل الوظائف الذي ينتج بيانات غير دقيقة يكون محدود القيمة والفائدة ، ويؤثر في نوعية قرارات إدارة الموارد البشرية ، ويترك أثراً ضاراً للمنظمة ككل .

وينبغي التنويه إلى أنه يجب الاستفادة من الإمكانيات التي يوفرها الحاسب الآلي في جمع البيانات عن الوظائف وتحليلها . فمع التطورات التي حدثت في مجال الحاسب الآلي ، فإن الكثير من الأعمال المضيئة المتعلقة بتحليل الوظائف أصبحت أكثر سهولة وتنظيماً .

مصادر البيانات والمعلومات

المصدر الأساس للبيانات والمعلومات لتحليل الوظائف هو شاغل الوظيفة نفسه ورئيسه المباشر . ويتم جمع المعلومات عن الوظائف من شاغليها ، على افتراض أن القائمين بالوظائف هم أكثر الناس إلماماً ودراية بواجباتها ومسؤولياتها . كما أن الرئيس المباشر يعد مصدراً هاماً للبيانات والمعلومات بوصفه المشرف على الموظف ، وهو الذي يكلفه بالإعمال ، وهو المسؤول عن تحقيق أهداف الوظيفة .

وعندما تكون الوظائف المطلوب جمع المعلومات عنها حديثة النشأة ، فإنها تتطلب نوعاً من التقدير الشخصي في تحديد واجباتها ومسؤولياتها ، حيث ليس هناك شاغل لها يمكن الحصول منه على بيانات عنها ، ولا يوجد أساس سابق يمكن الاسترشاد به لتحديد واجباتها

ومسؤولياتها. ويتم جمع المعلومات عن الوظائف المستحدثة من خلال الاستعانة بمختصين لديهم خبرة ودراية كافية في المجال أو الحقل الذي تنتمي إليه الوظيفة، وبالمدير المشرف عليها والاعتماد على خبراتهم في هذا المجال. وإذا كانت الوظيفة موضع التحليل شاغرة لسبب أو لآخر، فإن الرئيس المباشرة يتولى توفير المعلومات المطلوبة عنها.

طرق جمع معلومات تحليل الوظائف

تعتمد البيانات والمعلومات التي ينبغي تجميعها لتحليل الوظائف، والوسائل المستخدمة لتجميعها على الهدف من التحليل. وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لجمع المعلومات عن الوظائف بغرض تحليلها، ويتوقف تحديد الأسلوب المناسب على نوع الوظيفة، وعلى الإمكانيات المتاحة، والغرض من التحليل. ويمكن استخدام هذه الأساليب بشكل منفرد أو الجمع بين أكثر من أسلوب منها. إلا أنه في الغالب يتم الجمع بين أكثر من أسلوب للحصول على المعلومات. وتشمل الطرق الأساسية لجمع المعلومات: الاستبانة (الاستقصاء)، المقابلات الشخصية، الملاحظة، ومذكرات العمل.

١. الاستبانة

عند جمع المعلومات عن طريق الاستبانة يجيب الموظفون عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة المتعلقة بواجبات ومسؤوليات الوظائف التي يشغلونها. وعملية إعداد الاستبانات ليست سهلة، بل تتطلب وقتاً طويلاً، ومراجعة وتحصيلاً لكي تكون أداة صادقة وموثوقاً بها للحصول على معلومات دقيقة عن الوظيفة. لذا يجب الاهتمام بإعدادها، حتى تحقق النتائج المرجوة منها.

وعند تصميم الاستبانة ينبغي في بادئ الأمر تقرير مدى تنظيمها، وتحديد نوعية الأسئلة التي ستشتمل عليها. فبعض الاستبانات تكون منتظمة جداً وتقتصر على الأسئلة المغلقة، بحيث تتضمن الاستبانة عدداً من البدائل يختار منها المستجيب البدائل التي تنطبق على عمله. وفي أحيان أخرى تكون أسئلة الاستبانة مفتوحة، مثل أن يسأل الموظف: "صف

- المهام التي تؤديها في عملك " . وفي أحيان أخرى تجمع الاستبانة بين النوعين من الأسئلة .
- وفي كل الأحوال يجب أن تكون أسئلة الاستبانة شاملة ومتراصة ، ومرتبطة ترتيباً منطقياً ، ومتدرجة من حيث الصعوبة ، ومصاغة بلغة واضحة ومفهومة . كذلك يجب أن تفرق بتعليمات واضحة تبين الهدف منها ، وإرشادات تبين كيفية تعبئتها . كما أن من الأهمية بمكان التحقق من صدقها وثباتها ، باتباع الإجراءات المتعارف عليها في هذا المجال .
- وليس هناك طريقة واحدة لتصميم الاستبانة . ولكن بصورة عامة ، فإن المعلومات التي يمكن جمعها من خلال الاستبانة تشتمل في العادة على ما يلي :
- اسم الوظيفة والوحدة الإدارية التابعة لها .
 - الغرض الأساس من الوظيفة .
 - وصف للمهام التي تؤدي ، مع تحديد المهام التي تؤدي بانتظام والمهام الدورية التي تؤدي موسمياً والمهام العارضة ، ومدى تكرار أداء كل مهمة ، والنسبة التقريبية للوقت المستغرق لأداء كل مهمة .
 - نطاق الإشراف للوظيفة .
 - نوعية الإشراف الذي تباشره الوظيفة والسلطات الممنوحة لشاغلها .
 - طبيعة ودرجة الإشراف الذي تخضع له الوظيفة .
 - الاتصالات التي يجريها شاغل الوظيفة مع الآخرين داخل العمل وخارجه ، مع بيان الغرض من هذه الاتصالات ، ومدى تكرارها .
 - الأدوات المستخدمة في أداء العمل .
 - ظروف العمل المادية ومخاطره .
 - المتطلبات الجسمية للعمل .
- وفي بعض الأحيان يلزم إعداد أكثر من نموذج للاستبانات ، بحيث يناسب كل نموذج

مجموعة معينة من الوظائف . وفي أحيان أخرى يتم إعداد نموذج واحد للوظائف جميعها . ولكن في كل الأحوال يتطلب تطوير الاستبانة معرفة كاملة بالأعمال موضع التحليل . وفي هذا الصدد يمكن الاستعانة ببعض النماذج الجاهزة المتاحة ، التي تسمى "مستودعات المهام" (task inventories) . ومستودعات المهام هي عبارة عن شكل منظم لاستبانة التحليل الوظيفي ، تتألف من قائمة تشتمل على كل المهام التي قد يؤديها في العادة شاغلو الوظائف في حقل مهني معين . وتعرض القائمة على شاغل الوظيفة لتحديد المهام الفعلية التي تؤديها الوظيفة موضع التحليل ، حيث يقوم شاغل الوظيفة بالإشارة إلى ما إذا كان يؤدي كل مهمة من المهام التي تحتوي عليها القائمة أو لا يؤديها . بالإضافة إلى ذلك ، يطلب من المستجيب تحديد مدى جوهرية كل مهمة بالنسبة للوظيفة ، وذلك من خلال تحديد مدى تكرار أدائها ، والوقت المستغرق لأدائها ، ومدى ارتباطها بالعمل ، وما إلى ذلك من العوامل التي يمكن على أساسها تحديد أن المهمة تعد جزءاً أساسياً من عمل الوظيفة .

وفي العادة يتم تحديد الوقت المستغرق لأداء كل مهمة باستخدام مقياس يحدد الوقت النسبي المستغرق لأداء كل مهمة بالنسبة إلى مهام الوظيفة الأخرى . ويمكن تصميم السؤال المتعلق بمقياس الوقت النسبي المستغرق ، على سبيل المثال ، كالتالي :

مقارنة بالمهام الأخرى في وظيفتك، الرجاء تقدير الوقت المستغرق

لأداء كل مهمة من مهام عملك كالتالي:

- ١ . أقل من المعدل بكثير
- ٢ . أقل من المعدل
- ٣ . أقل من المعدل بقليل
- ٤ . في حدود المعدل
- ٥ . أكثر من المعدل بقليل
- ٦ . فوق المعدل
- ٧ . أعلى من المعدل بكثير

كما يمكن تصميم مقياس مدى جوهرية مهام العمل ، بتخصيص درجة معينة لكل مهمة (تتراوح بين صفر وسبعة) بحيث كلما زادت الدرجة التي يحددها الموظف للمهمة ، فإنها تكون جزءاً أساسياً من الوظيفة ، والعكس صحيح ، وذلك على النحو التالي :

صفر . بالتأكيد ليس جزءاً من الوظيفة
١ .
٢ .
٣ .
٤ . جزء أساس من الوظيفة
٥ .
٦ .
٧ . من أكثر أجزاء الوظيفة أهمية

وبالرغم من الاستخدام الواسع لأسلوب مستودعات المهام ، إلا أن المنظمات في الغالب لا تحقق من مدى صدق الاستجابات التي يتم الحصول عليها من الموظفين باستخدام هذه الأدوات .^(١٥) وإحدى الطرق التي يمكن استخدامها للتحقق من صدق الاستجابات ، هي "مقياس الكذب" التي تستخدم لتحديد الإجابات الكاذبة أو غير الصادقة .^(١٦) ويتم تصميم هذه المقاييس بأن تحتوي الاستبانة على مهام ليست من واجبات الموظف ، مثل أن تحتوي مهام السكرتير على مهمة "إعداد مشروع ميزانية القسم" . كما ينبغي عرض الاستبانة على الرئيس المباشر بعد تعبئتها من قبل الموظف ، لمراجعة البيانات الواردة فيها ، وتمحيص مدى دقتها ونماها ، وإبداء ملاحظاته عليها . كذلك يطلب من رؤساء الأقسام التصديق على صحة هذه المعلومات .

مزايا الاستبانات وعيوبها

تتميز الاستبانات بأنها طريقة سريعة واقتصادية للحصول على كمية كبيرة من المعلومات من عدد كبير من الموظفين يوجدون في مواقع مختلفة. ولكن، من ناحية أخرى، فإن عملية تطوير الاستبانات وامتحناتها والتحقق من صدقها وثباتها مكلفة من حيث الوقت والجهد. كما أن البيانات التي يتم جمعها من خلالها قد تكتنفها المبالغة، الأمر الذي من شأنه أن يجعلها مضللة ولا تعطي دلالة حقيقة عن الراجبات والمهام الفعلية للوظائف. فقد يعتمد بعض العاملين، إلى إعطاء إجابات لا تعبر بدقة عن واجبات الوظيفة ومسؤولياتها. وفي الوقت نفسه فقد تتسم إجابات بعضهم بالإيجاز أو الغموض وعدم الوضوح، بسبب ضعف مقدرتهم اللغوية، أو بسبب السرعة في الإجابة، أو عدم المبالاة من جانبهم. كما أن صعوبة وضع نموذج واحد يفهمه جميع العاملين في المنظمة تشكل عيباً آخر.^(١٧) من أجل ذلك، من المحبذ أن تتبع عملية الاستقصاء بمقابلات شخصية لتوضيح المعلومات والتأكد من استكمال الإجابات.

وفيما يلي مثالاً لنموذج الاستبانة التي تستخدم في جمع المعلومات عن الوظائف:

نموذج استبانة للمعلومات عن الوظائف

تعليمات عامة:

تهدف الاستبانة التي بين يديك إلى الحصول على معلومات عن وظيفتك الحالية، فهي لا تهدف إلى قياس أدائك في العمل، وإنما هي وسيلة للمساعدة في تحليل وظيفتك ووصفها. وتتكون الاستبانة من أحد عشر جزءاً:

الجزء الأول: يتعلق بمعلومات عامة عن الوظيفة.

الجزء الثاني: يتعلق بمنخص عام يوضح الهدف الأساسي لوظيفتك.

الجزء الثالث: يتعلق بالراجبات التي تؤديها في عملك.

الجزء الرابع: يتعلق بالإشراف الذي تخضع له وظيفتك، أو الذي تمارسه على الوظائف الأخرى.

الجزء الخامس: يتعلق بالاتصالات التي تجريها في عملك.

الجزء السادس: يتعلق بالأدوات والأجهزة التي تستخدمها في عملك.

الجزء السابع: يتعلق بظروف عملك ومخاطره.

الجزء الثامن: يتعلق بالمتطلبات الجسمية للعمل.

الجزء التاسع: يتعلق بأية ملاحظات إضافية لديك حول وظيفتك.

الجزء العاشر: يتعلق بملاحظات رئيسك المباشر حول إجاباتك.

الجزء الحادي عشر: يتعلق بملاحظات الرئيس الأعلى لرئيسك المباشر حول البيانات الواردة في الاستبانة.

الرجاء ملاحظة أن الاستبانة تغطي نطاقاً عريضاً من الوظائف، لذا فإن بعض الأسئلة قد لا تنطبق على وظيفتك. كذلك الرجاء التنبيه أنه ليس من المهم إذا كنت تؤدي العديد من المهام أو عدد محدود منها، بل المهم أن تجيب على جميع الأسئلة بدقة.

الرجاء اتباع التعليمات المحددة في بداية كل جزء من أجزاء الاستبانة. اقرأ الجزء كاملاً قبل محاولة الإجابة على أسئلته، حتى تتمكن من الإجابة بدقة قدر الإمكان.

بعد الانتهاء من تعبئة الاستبانة الرجاء إعادتها إلى رئيسك المباشر في خلال أسبوع. وللتأكد من أن المعلومات التي تحتويها الاستبانة عن وظيفتك دقيقة فستقوم بمراجعتها مع رئيسك المباشر.

مع الشكر الجزيل للمشاركة في الدراسة.

أولاً - معلومات عامة عن الوظيفة:

التاريخ : _____
 اسم الوظيفة : _____
 رمزها : _____
 اسم الموظف : _____
 القسم : _____
 الرئيس المباشر : _____

_____ وظيفة جديدة

_____ وظيفة شاغرة

_____ وظيفة مشغولة

ثانياً - ملخص عام للوظيفة:

حدد باختصار الهدف الأساس من وجود الوظيفة التي تشغلها .

ثالثاً - واجبات الوظيفة:

فيما يلي حدد بإيجاز الواجبات التي تؤديها في عملك . حدد الواجبات الدائمة التي تؤدي بانتظام أولاً، ثم الواجبات الموسمية، وأخيراً الواجبات العارضة، مع تحديد الزمن التقديري الذي يستلزمه إنجاز كل واجب، بالنسبة إلى الواجبات الأخرى .

الواجبات:	الزمن
١ . الواجبات الدائمة:	المستغرق
(المهام التي تؤديها بشكل منتظم ومستمر)	
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____

٢ . الواجبات الموسمية:	الزمن
(المهام التي تؤديها أسبوعياً، شهرياً، سنوياً، . . . الخ)	المستغرق
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____
%	_____

٢. الواجبات العارضة:

الزمن	(المهام التي قد تسند إليك من حين لآخر)
المستغرق	
% _____	_____
% _____	_____
% _____	_____
% _____	_____
% _____	_____
% _____	_____
% _____	_____
% _____	_____
% _____	_____
% _____	_____

رابعاً - الإشراف:

١. الإشراف الذي تخضع له وظيفتك:

(أ) نوع الإشراف الذي تخضع له من قبل رئيسك المباشر (كيف يتم تكليفك بالأعمال؟)

_____ تسند إلي الأعمال بتعليمات مفصلة .

_____ يحدد الرئيس التعليمات للأعمال الصعبة أو الجوانب غير المعتادة للعمل فقط .

_____ يقترح الرئيس الإجراءات التي ينبغي اتباعها في الأداء فقط .

... - يحدد الرئيس الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية فقط .

(ب) ما مدى مسئوليتك عن إنجاز العمل (درجة الاستقلالية التي تتمتع بها في اتخاذ القرارات في عملك):

_____ أؤدي العمل وفقاً للتعليمات بالضبط .

_____ أرجع إلى الرئيس فقط في الحالات التي لا تشملها التعليمات .

_____ أؤدي كل العمل باستقلالية، في ضوء السياسات المحددة والممارسات المتعارف عليها .

(ج) ما طبيعة المراجعة التي تخضع لها أعمال وظيفتك:

— مراجعة مباشرة وتفصيلية للأعمال .

— مراجعة عامة وإجمالية لنتائج الأعمال .

— مراجعة سريعة للتأكد من دقة الإنجاز والالتزام بالخطوط العريضة .

(د) حدد المراجع التي يجب أن ترجع إليها في العمل (مثل: الأدلة التنظيمية، النواحي التنظيمية، الإجراءات، السياسات، ... إلخ).

(هـ) ما مقدار الحكم الشخصي الذي تمارسه في استخدام المراجع السابقة:

— الالتزام التام بالرجوع إلى مراجع محددة ومفصلة للعمل ، ولا يمكن الحياد عنها .

— استخدم تقديري الشخصي في استخدام المراجع وتفسيرها وتطبيقها .

٢. الإشراف الذي تمارسه وظيفتك:

(أ) نطاق الإشراف الذي تمارسه:

إذا كنت تشرف على وحدة تنظيمية اذكر أسماء الوظائف في وحدتك وعدد موظفيها .

إذا كنت تشرف على عدد من الوحدات التنظيمية ، اذكر اسماءها وعدد العاملين في كل

منها .

(ب) المسؤوليات والسلطات الإشرافية:

فيما يلي قائمة بعدد من المسؤوليات والسلطات الإشرافية . أشرف في الخانة المناسبة إلى درجة مسئوليتك وسلطتك بالنسبة إلى كل مسؤولية ، وذلك باستخدام التعريفات التالية :

- ١ . أملك سلطة التصرف بعد موافقة رئيسي المباشر .
- ٢ . لدي سلطة التوصية والتنفيذ بعد تلقي الموافقة .
- ٣ . لدي سلطة للتصرف دون موافقة مسبقة ، ولكن يجب إشعار الرئيس بعد اتخاذ الإجراء .
- ٤ . لدي سلطة كاملة للتصرف دون الرجوع إلى الرئيس قبل الإجراء أو بعده .
- ٥ - لا ينطبق على الوظيفة .

التخطيط:

- _____ وضع الخطط والبرامج البعيدة المدى للعمل .
- _____ تخطيط استخدام الأدوات والمواد والموارد .
- _____ تخطيط جدول العمل اليومي .
- _____ مشروع الميزانية السنوية .

التوجيه:

- _____ تكليف الموظفين بالإعمال .
- _____ إصدار التعليمات وتوجيه الموظفين في إنجاز أعمالهم .
- _____ تنسيق الأعمال .
- _____ متابعة تنفيذ خطط وبرامج العمل ، وتحديد الانحرافات ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- _____ مراجعة الأعمال المنتهية .

الإدارة :

- _____ تحديد معايير الأداء .
- _____ تطوير الإجراءات الداخلية .
- _____ تحديد الاحتياجات التدريبية .
- _____ وضع برامج الإجازة السنوية .
- _____ تقييم الأداء الوظيفي .
- _____ . التأديب .
- _____ المكافآت .
- _____ التعيين .
- _____ الترقية .

خامساً - الاتصالات مع الآخرين:

حدد طبيعة الاتصالات التي تجريها في عملك، والغرض منها، ومدى تكرارها

(يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، سنويًا)، وكيفية إجرائها (هاتفياً، شخصياً، أو كتابياً).

الغرض	التكرار	الوسيلة	
_____	_____	_____	_____ الموظفون في إدارتك
_____	_____	_____	_____ الموظفون من إدارات أخرى
_____	_____	_____	_____ رؤساء الإدارات
_____	_____	_____	_____ الجمهور
_____	_____	_____	_____ الزوار
_____	_____	_____	_____ مسؤولون من جهات خارجية
_____	_____	_____	_____ آخرون

سادساً - الأجهزة والأدوات المستخدمة في العمل:

حدد الأجهزة والأدوات التي تستخدمها لأداء عملك :

سابعاً - ظروف العمل ومخاطره:

١ . حدد الظروف التي تؤدي فيها العمل من حيث العوامل التالية :

جيدة	عادية	سيئة	
			الإضاءة
			الحرارة
			البرودة
			الرطوبة
			التهوية
			الغبار
			الازعاج
			الروائح
			العمل في الخارج

٢. ما مدى احتمال تعرضك للمخاطر التالية نتيجة لعملك؟

متوسط	عال	لا يوجد	
_____	_____	_____	كسور ورضوض
_____	_____	_____	جروح
_____	_____	_____	حروق
_____	_____	_____	إضرار بالبصر
_____	_____	_____	إضرار بالسمع
_____	_____	_____	السقوط من أماكن مرتفعة
_____	_____	_____	كيماويات سامة
_____	_____	_____	التعرض لتيار كهربائي
_____	_____	_____	العمل مع متفجرات
_____	_____	_____	الإشعاعات
_____	_____	_____	أمراض رئوية
_____	_____	_____	أمراض جلدية
_____	_____	_____	حساسية
_____	_____	_____	صداع
_____	_____	_____	أمراض القلب
_____	_____	_____	عدوى

ثامناً - المتطلبات الجسمية للوظيفة:

حدد المتطلبات الجسمية التي يستلزمها العمل وشدتها:

لا يوجد	عادي	متوسط	عالي	
_____	_____	_____	_____	الجلوس
_____	_____	_____	_____	الوقوف
_____	_____	_____	_____	المشي
_____	_____	_____	_____	الصعود
_____	_____	_____	_____	رفع أشياء خفيفة
_____	_____	_____	_____	رفع أشياء ثقيلة
_____	_____	_____	_____	الانحناء
_____	_____	_____	_____	الدفع
_____	_____	_____	_____	السحب
_____	_____	_____	_____	تحريك الأشياء

تاسعاً - ملاحظات أخرى:

فيما يلي اكتب أية معلومات إضافية تعتقد أنها مفيدة في وصف عملك إذا كان ذلك ضرورياً:

عاشراً - ملاحظات الرئيس المباشر:

هل لديك ملاحظات على المعلومات الواردة في الاستبانة؟

الاسم:

الوظيفة:

حادى عشر - ملاحظات مدير الإدارة المختص:

هل لديك ملاحظات على البيانات الواردة في الاستبانة؟

الاسم:

الوظيفة:

٢ . المقابلات الشخصية

تعد المقابلات الشخصية من أكثر الوسائل استخداماً لجمع المعلومات عن الوظائف بغرض تحليلها . وفي بعض الأحيان تستخدم المقابلات كوسيلة أولية لتكوين فكرة مبدئية عن الوظائف ، ولتطوير قائمة بمهام الوظائف (مستودع المهام) . وفي أحيان أخرى تستخدم مع الاستبانة كوسيلة متممة لجمع المعلومات .

أنواع المقابلات الشخصية

بصفة عامة، يمكن تقسيم المقابلات الشخصية المستخدمة لأغراض التحليل الوظيفي إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- ١ . مقابلات فردية مع عدد من الموظفين، كل على حده .
 - ٢ . مقابلات مع الرؤساء المباشرين للوظائف المراد تحليلها .
 - ٣ . مقابلات جماعية مع مجموعة من الموظفين يعملون في الوظيفة نفسها .
- ويتم استخدام المقابلات الجماعية للموظفين كوسيلة سريعة واقتصادية للحصول على

المعلومات عندما تكون هناك مجموعة كبيرة من الموظفين يؤدون أعمالاً متشابهة أو متطابقة. ويمكن للرئيس المباشر حضور الجلسات التي تتم فيها مقابلة المجموعة. وفي أحيان أخرى تتم مقابلة الرئيس المباشر على حدة للحصول على وجهة نظره عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

وأياً كان نوع المقابلة المستخدمة، فمن المهم أن يكون الشخص الذي تتم مقابلاته متفهماً بشكل واضح لأهداف المقابلة، حيث إنه كثيراً ما يساء فهم الغرض من هذه المقابلات والاعتقاد أنها لغرض تقويم الأداء الوظيفي. ويجب أن يكون الاهتمام الرئيس في المقابلة بتوفير أكبر قدر من المعلومات عن الوظيفة بدقة. وعلى المحلل أو من يجري المقابلة أن يطلب من شاغل الوظيفة الحديث عن طبيعة عمله والغرض منه، والمشكلات التي تحدث في العمل، والأدوات المستخدمة فيه، والظروف التي يؤدي فيها، وأية تغييرات طرأت مؤخراً في عمله، مثل إضافة أدوات جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل. وينبغي إتاحة الوقت الكافي للموظفين للتحدث عن عملهم. وإذا لم يفهم المقابل إجابات الموظف، فمن المهم أن يطلب منه التوضيح. فهناك مصطلحات خاصة بأعمال معينة قد تحدث لبساً في فهمها، لذا فمن المهم لمن يجري المقابلة التأكد من فهم المصطلحات التي يستخدمها الموظف.

وبعد إكمال المقابلة، يجب تمحيص البيانات التي تم جمعها ومراجعتها مع الرئيس المباشر والموظف نفسه. وعلى الإدارة مراجعة البيانات التي أعطيت في المقابلات الشخصية مع الموظفين، والتأكد من أن البيانات تعكس العمل الذي يقوم به الموظف.

مزايا المقابلات الشخصية وعيوبها

لأسلوب المقابلات الشخصية كواحد من أساليب تجميع المعلومات عن الوظائف لتحليلها عدد من المزايا والعيوب، شأنها في ذلك شأن الوسائل الأخرى المستخدمة لهذا الغرض. فمن ناحية، فإن المقابلات الشخصية من أكثر الوسائل المستخدمة للحصول على معلومات دقيقة ومتكاملة عن الوظائف، واستعمالها الواسع يعكس مزاياها العديدة. فالإتصال الشخصي المباشر مع الموظفين يوفر الفرصة للمحللين لتوضيح أهداف التحليل

الوظيفي، ويساعدهم على اكتساب تفهم الموظفين وتعاونهم وتجاوبهم مع عملية التحليل. كما أن المقابلة تتيح الفرصة للموظف الذي تتم مقابلته توصيل المعلومات بدقة ووضوح، والتعبير عن الإحباطات التي يشعر بها في الوظيفة، وبيان وجهات نظر قد لا تتاح للإدارة الاطلاع عليها عن طريق الوسائل الأخرى. كما توفر المقابلات الشخصية مع الموظفين الفرصة لمعرفة النشاطات والسلوكيات التي يتم أدائها فعلاً، والتي قد لا تكون بارزة. ففي بعض الأحيان يكون هناك عدد من الأنشطة الهامة التي لا تتم بصورة دائمة أو متكررة، أو قد تكون هناك اتصالات غير رسمية لا تظهر في الخريطة الرسمية للمنظمة. ويمكن كشف مثل هذه الأنشطة والاتصالات عن طريق المقابلة الشخصية، خصوصاً إذا تم إجراؤها عن طريق أشخاص مدربين.

ولكن، من جهة أخرى، فإن استخدام المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع المعلومات عن الوظائف يثير عدداً من المشكلات. ومن أهم تلك المشكلات احتمال عدم دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها، سواء بسبب التحريف المتعمد، أو غير المتعمد الناتج عن سوء الفهم غير المقصود. إلى جانب أن كثيراً من الموظفين ينظرون إلى التحليل الوظيفي على أنه تقويم للاداء يؤثر في المزايا التي يحصلون عليها، لذلك فإنهم ينجحون إلى المبالغة في بعض المسؤوليات وتقليل الشأن من في البعض الآخر. علاوة على أن هذه الوسيلة مكلفة نسبياً، وتتطلب وقتاً كبيراً، لا سيما عندما يكون المطلوب تحليل عدد كبير من الوظائف.

بعض إرشادات إجراء المقابلات الشخصية

لكي تحقق المقابلات الشخصية الغرض المرجو منها، ينبغي عند إجرائها الأخذ في الحسبان عدد من العوامل، من أهمها ما يلي:

1. ينبغي أن يتعاون محلل الوظائف مع المشرف لتحديد أنسب الموظفين لمقابلتهم، ممن تتوافر لديهم أكبر قدر من المعرفة عن الوظيفة، ويتسمون بالموضوعية في وصف واجباتهم ومسؤولياتهم.

٢. ينبغي لمن يتولى إجراء المقابلة الحرص على توفير جو من الثقة والمناخ الإيجابي للمقابلة، من خلال السعي إلى اكتساب تعاون الشخص الذي تتم مقابلاته، ومحاولة معرفة اسمه، والتحدث معه بلغة مفهومة وسهلة، وبيان الهدف من المقابلة بصورة مختصرة، وتوضيح كيف تم اختياره للمقابلة.
٣. يجب الإعداد للمقابلة، وذلك بدراسة المعلومات الخلفية عن الوظيفة، ومن ثم تحديد الجوانب الأساسية التي سيتم جمع المعلومات عنها، واتباع دليل منظم لطرح الأسئلة. وهذا يساعد على تحديد الأسئلة الحرجة مقدماً، وعلى تغطية جميع الجوانب المطلوبة عن الوظيفة. ولكن ينبغي ألا يقيد المحلل نفسه بهذه الأسئلة فقط، فمن الضروري إعطاء العامل نوعاً من المرونة في إجابة الأسئلة، وتوفير عدد من الأسئلة المفتوحة، مثل: "هل هناك أي شيء لم يتم التطرق إليه؟"
٤. يجب إجراء المقابلة على شكل حوار. ويفضل البدء بالأسئلة العامة التي تقود إلى الأسئلة الأكثر تحديداً. ويجب صياغة الأسئلة بشكل يؤدي إلى الحصول على معلومات لها علاقة بوصف الوظيفة. وقد يكون من المفيد البدء بالطلب من الموظف أن يذكر الهدف الأساسي لوظيفته.
٥. ينبغي احترام الموظف وإظهار الاهتمام بعمله. كما يجب على المقابل أن يلتزم بالموضوعية ويتجنب الجدل. كما ينبغي تجنب استخدام الأسئلة الإيحائية التي قد تثير اللبس للموظف وتجعله في موضع الدفاع. وإذا كان هناك بعض النقاط التي تثير الشك، فيمكن استيضاحها من رئيس الموظف فيما بعد.
٦. إذا كان هناك بعض المهام الوظيفية التي لا تؤدي بطريقة منتظمة، فيجب الطلب من الموظف أن يضع قائمة بالواجبات مرتبة حسب الأهمية وعدد مرات تكرار أدائها. وهذا سوف يؤكد أنه لم يتم إغفال النشاطات الهامة التي تحدث بصورة غير متكررة.

وفيما يلي بعض الأمثلة للأسئلة التي يمكن استخدامها في المقابلات الشخصية.

بعض الأسئلة النموذجية للمقابلات الشخصية

- ما الهدف الأساسي للوظيفة؟
- ما المهام الرئيسة للوظيفة على وجه التحديد؟
- ما الوقت الذي تستغرقه كل مهمة؟
- ما مدى تكرار كل مهمة؟
- ما أهمية كل نشاط للعمل؟
- ما نوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة؟
- ما نوع التعليمات الصادرة لأداء الأعمال؟
- ما مسؤوليات شاغل الوظيفة الرئيسية في إنجاز العمل؟
- ما نوع المراجعة التي تخضع لها أعمال الوظيفة؟
- ما المراجع التي يستخدمها الموظف في عمله؟ وما مقدار الحكم الشخصي المطلوب في استخدام هذه المراجع؟
- ما نطاق الإشراف للوظيفة؟
- ما السلطة المخولة للموظف في تخطيط العمل، وتوجيه الموظفين، وإدارة الجوانب المختلفة للعمل؟
- ما طبيعة الاتصالات التي تجري مع الأشخاص الآخرين داخل المنظمة وخارجها؟ وما الغرض منها، وما مدى تكرارها؟
- ما الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل؟
- ما الظروف التي يؤدي فيها العمل؟
- هل هناك أية مخاطر أو ظروف عمل غير عادية يتم التعرض لها؟
- ما المتطلبات الجسمية للعمل؟

٣.١ الملاحظة

في هذا الأسلوب تتم ملاحظة الموظفين بصورة مباشرة في أثناء أدائهم لمهام أعمالهم . ويقوم المحلل أو أحد معاونيه بتسجيل ملاحظاته عما يتم أدائه، وكيف يتم أدائه، وكم يستغرق من الوقت .

ومن الضروري التخطيط للملاحظة وفقاً لإطار معين يتم فيه تحديد الجوانب التي ينبغي ملاحظتها، وكيفية تسجيل المعلومات والحقائق حول كل جانب من الجوانب الأساسية والفرعية للعمل . ويتوقف نجاح أسلوب الملاحظة في جمع معلومات وحقائق الأعمال على شخصية القائم بالملاحظة وخبرته، فلا بد أن يكون على خبرة كبيرة بالعمل أو الوظيفة موضع الملاحظة أو بمجال هذا العمل، أو على الأقل يكون لديه إلمام عام بالأسس والقواعد التي تحكم مجال العمل أو الوظيفة. (١٨)

وتوفر الملاحظة المباشرة الفرصة لمشاهدة العمل على الطبيعة وتفهم ظروف العمل . والملاحظة مفيدة على وجه الخصوص لدراسة الوقت والحركة، والأعمال الروتينية المتكررة، والأعمال التي تتطلب عمالاً شبه مهرة يقومون أساساً بأنشطة جسمانية يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل: أعمال السعاة، وعمال النظافة، والميكانيكيين . إلا أن طريقة الملاحظة غير مناسبة عندما يتطلب العمل الكثير من النشاطات الذهنية غير الملموسة التي لا يمكن قياسها (مثل وظيفة مستشار قانوني، أو باحث، أو مدير إدارة)، أو إذا كان عمل الموظف يستدعي انقيام بنشاطات موسمية تحدث فقط في مناسبات معينة . بالإضافة إلى أنه لا يمكن الاعتماد على طريقة الملاحظة لوحدها لجمع المعلومات عن الوظائف، بل تستخدم كوسيلة مكملية للاستبانة أو المقابلة الشخصية .

٤. مذكرات العمل

في هذا الأسلوب يطلب من الموظف الاحتفاظ بمذكرة يسجل فيها المهام والأنشطة التي يؤديها في عمله يومياً، ويحدد الزمن الذي يقضيه في إنجاز تلك المهام والأنشطة، وذلك

خلال فترة زمنية معينة. ويمكن الاستفادة من هذا الأسلوب على وجه الخصوص في الوظائف العليا. ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه مكلف للشخص الذي يقوم بتعبئة مذكرات العمل، وأن بعض المهام لا تتم خلال الفترة الزمنية المحددة لتسجيل مذكرات العمل. وفي العادة يستخدم أسلوب مذكرات العمل كأسلوب متمم للوسائل الأخرى لجمع المعلومات.

ثامناً التحقق من المعلومات

بعد الانتهاء من جمع المعلومات، ينبغي تمحيصها ومراجعتها للتحقق من صحتها ودقتها وكما لها. ويتم مراجعة البيانات أولاً مع الموظفين أنفسهم لاستكمال جوانب النقص فيها، وتوضيح الغموض الذي قد يشوبها، والتأكد من أنها تعكس العمل الذي يؤديه الموظفون. ثم يتم مراجعتها مع رؤساء الموظفين الذين تم جمع المعلومات منهم للتعليق على مدى تمام ودقة المعلومات المقدمة وإبداء أية ملاحظات عليها.

بعد ذلك يتم إدخال البيانات في الحاسب الآلي لإعداد قائمة بالمهام الوظيفية، ثم يتم طبعها، وتوزيعها على الموظفين الذي تم تجميع المعلومات لمراجعتها وإجراء التعديلات المناسبة عليها. بعد ذلك يتم إدخال تعديلات المهام في الحاسب الآلي، ويتم طبعها ثم توزيعها على كل الموظفين شاغلي الوظيفة، لكي تتاح الفرصة لجميع الموظفين مراجعة البيانات وتعديلها وفقاً لخبراتهم في الوظيفة. وفي كل الأحوال ينبغي أن تتاح للرؤساء المباشرين ورؤساء الإدارات المراجعة النهائية لقائمة المهام.

وبالرغم من أن مراجعة المعلومات التي تم جمعها والتحقق من صحتها ودقتها قد يستغرق بعض الوقت، إلا أنه ضروري حتى يكون التحليل قائم على أساس سليم ويحقق أهدافه المنشودة. ومن الجدير بالذكر أن التحقق من البيانات لا يتم عند مرحلة واحدة معينة من تحليل الوظائف، بل يتم في مراحل متعددة من عملية التحليل.

تاسعاً - تحديد المهام الجوهرية للأعمال

يمكن وصف المهام الوظيفية باستخدام العديد من العوامل، من بينها: مدى تعقيد المهام، مدى جوهرية المهام لأهداف الوحدة الإدارية، مدى صعوبة أدائها، الوقت المستغرق لأدائها، الإشراف المطلوب على أدائها، مدى الرضا في أدائها، طرق تعلمها، صعوبة تعلمها، الوقت اللازم لتعلمها، الخبرة المطلوبة لأدائها، التدريب المطلوب لأدائها، المساعدة الفنية المطلوبة لأدائها.^(١٩) ولكن الأوصاف المفصلة جداً لا تؤدي إلى وصف المهام بشكل دقيق ومبسط وواضح، بشكل يمكن من فهم العمل ويسهل من أدائه.

ويمكن تحقيق الفائدة المرجوة من التحليل بالتركيز على مدى جوهرية المهام المؤداة لنجاح العمل. وهكذا، فبعد اكتمال قائمة المهام الوظيفية والموافقة عليها، تكون الخطوة التالية فرز هذه المهام وتحديد المهام الجوهرية منها. وهناك عدد من المتغيرات التي يمكن استخدامها لتحديد جوهرية المهام، مثل الوقت اللازم لإنجازها، ومدى تكرار أدائها، وصعوبتها، والعواقب المترتبة على الخطأ في أدائها. ولكن التجارب العملية أظهرت أن هناك بعدين مهمين في تحديد المهام الجوهرية، هما: مدى التكرار النسبي لأداء المهام، والصعوبة النسبية في أدائها.^(٢٠) فالمهام التي تؤدي بصورة متكررة وتلك التي تكون أكثر صعوبة يجب اعتبارها مهام جوهرية للعمل. وذلك على افتراض أن الموظف الذي يستطيع أداء مهام العمل الأكثر صعوبة يستطيع أداء المهام الأسهل، وإذا كان الموظف يستطيع أداء المهام الأكثر تكراراً، فإن المهام الأقل تكراراً، والتي ستكون أقل صعوبة، لن تمثل مشكلة في أدائها.

وهكذا فبعد أن تكون قائمة المهام مكتملة، يطلب من الموظفين تحديد درجة الصعوبة النسبية والتكرار النسبي لكل مهمة من المهام على مقياس يتراوح بين (١ منخفض) إلى (٧ عالي)، وصفر للمهام التي لا تؤدي. ويمكن تحديد درجة أربع أو خمس لتشكيل الحد الفاصل بين المهام الجوهرية وغير الجوهرية. وهكذا تكون المهام التي مجموع درجات مت أو أعلى مهام جوهرية.

وبعد جمع الدرجات من الموظفين يتم إدخالها في الحاسب الآلي، حيث يقوم الحاسب الآلي بحساب درجات الصعوبة والتكرار لكل مهمة، ثم فرز المهام التي تكون أكثر أو أقل من درجة الحد الفاصل، والتي على أساسها يتم تحديد المهام الجوهرية. بعد ذلك يتم مراجعة المهام الجوهرية من قبل الرؤساء المباشرين واعتمادها من الإدارات المختصة. عقب ذلك يمكن الانتقال إلى المرحلة النهائية من التحليل وهي إعداد أوصاف الوظائف ومواصفاتها.

عاشراً - إعداد أوصاف الوظائف ومواصفاتها

إن المرحلة النهائية في عملية تحليل الوظائف هي إعداد نموذجين أساسيين هما: نموذج وصف الوظائف ونموذج مواصفات الوظيفة. والوصف والمواصفات السليمة للوظائف هما أداتان أساسيتان للإدارة الفاعلة للموارد البشرية، لذا فمن الضروري الاهتمام بإعدادهما وتحديثهما دورياً؛ لأنهما إذا كانا يفتقران إلى الصدق فسيكونان أداتان مشكوك بهما لاتخاذ القرارات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

وتحتم الطبيعة الديناميكية للأعمال، خصوصاً في وقتنا الحاضر مراعاة المرونة في كتابة أوصاف الوظائف ومواصفاتها، لتسهيل الإبداع، وتحسين الإنتاج. ولكن، من جهة أخرى، يجب ألا تكون الأوصاف شديدة العمومية بشكل يصعب معه الاستفادة منها الاستفادة المرجوة. كذلك ينبغي إدراك أن المعلومات التي تجمع عن الوظائف تتقدم مع مرور الوقت. لذا يكون من الضروري مراجعة أوصاف الوظائف ومواصفاتها وتحديثها بصورة دورية ومنتظمة.

وصف الوظائف

يمثل نموذج وصف الوظائف السجل الرسمي للواجبات والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها. ويشتمل على وصف تفصيلي شامل للوظيفة، يبين الواجبات التي يتوقع من الموظف أدائها، ونطاق سلطاته الوظيفية، والظروف التي يؤدي فيها العمل، وذلك اعتماداً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها في تحليل الوظائف.

وحتى يحقق الوصف الوظيفي الأهداف المرجوة منه فينبغي إعداده بحيث يقدم شرحاً لطبيعة الوظيفة يمكن فهمه بوضوح من قبل شاغل الوظيفة أو شاغلها المحتمل . وبحيث يكون أساساً للفهم المشترك بين شاغل الوظيفة ورئيسه عن واجبات الوظيفة وسلطاتها وأهداف العمل ، ويكون الأساس الموضوعي لتحديد معايير الاستقطاب والتوظيف ، وتطوير معايير الأداء ، وتحديد الاحتياجات التدريبية .

وبالرغم من أنه لا توجد صيغة موحدة لشكل الوصف الوظيفي ومحتواه ، إلا أنه في الغالب يشمل على العناصر الرئيسة التالية :

- ١ . تاريخ إعداد الوصف الوظيفي .
 - ٢ . اسم الوظيفة .
 - ٣ . رمز الوظيفة .
 - ٤ . العلاقات التنظيمية .
 - ٥ . ملخص عام للوظيفة .
 - ٦ . واجبات الوظيفة ومسؤولياتها .
 - ٧ . الاتصالات التنظيمية .
 - ٨ . الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل .
 - ٩ . ظروف العمل ومخاطره .
 - ١٠ . المتطلبات الجسمية للعمل .
- وفي الصفحات التالية نتناول هذه العناصر بالتفصيل .

١ - تاريخ إعداد الوصف الوظيفي

إن وجود تاريخ إعداد الوصف الوظيفي على نموذج الوصف ، يساعد على تحديد مدى حاجة الوصف إلى المراجعة والتحديث .

٢. اسم الوظيفة

يجب أن تكون الوظيفة موضع الوصف مميزة عن الوظائف الأخرى في المنظمة، لذا لابد من تحديد اسم يدل عليها وعلى طبيعتها ومسؤولياتها. ويجب أن يكون الاسم مختصراً ومحدداً ودالاً قدر الإمكان على طبيعة العمل المؤدى، ويعيداً عن العمومية قدر الإمكان، لتحقيق الوضوح وتلافي اللبس بين الوظائف. فبدلاً من تحديد اسم الوظيفة على أنها مجرد وظيفة مهندس، أو محاسب، أو مستشار، على سبيل المثال، يكون من الأفضل الإشارة إلى أنها وظيفة مهندس معماري، محاسب قانوني، ومستشار اقتصادي. كذلك ينبغي أن يكون الاسم متسقاً مع أسماء الفئات الوظيفية المختلفة في المنظمة.

٣. رمز الوظيفة

الغرض من رمز الوظيفة تحديد موقع الوظيفة التنظيمي، ومستواها الوظيفي، والاستدلال عليها بسرعة وسهولة. ويتكون رمز الوظيفة في العادة من رقم أو أرقام تشير إلى النوع العام للعمل الذي تندرج تحته الوظيفة، ورقم أو أرقام تشير إلى الإدارة التي تنتمي إليها، ورقم أو أرقام تشير إلى الوظيفة، ورقم أو أرقام تشير إلى المستوى الوظيفي لها.

٤. العلاقات التنظيمية

إن تحديد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي يعطي توضيحاً أكثر لطبيعة الوظيفة، ويساعد على تحديد الأدوار الإشرافية في المنظمة. ويتم ذلك من خلال تحديد الإدارة التي تنتمي إليها الوظيفة، وذلك التي تشرف عليها.

٥. وصف عام للوظيفة

إن أبسط الطرق وأكثرها اختصاراً لوصف الوظيفة هو إعطاؤها اسماً معيناً. ولكن الوصف انعام للوظيفة يذهب إلى أبعد من ذلك، إذ أنه يعطي فكرة عامة عن الهدف الأساس العام للوظيفة (المبرر الأساسي لوجودها)، والدور الأساس لشاغل الوظيفة، ويبين كيف أن عمل الوظيفة يختلف بصورة عامة عن الأعمال الأخرى في المنظمة، وكيف يساهم في تحقيق

أهداف المنظمة . ويشكل هذا الجزء الأساس للجزء الذي يليه ، الذي يحدد الواجبات والمسؤوليات الوظيفية التفصيلية . ويجب أن يكون الوصف العام مختصراً ، وفي العادة لا يتجاوز فقرة واحدة ، فهنا لا تذكر الواجبات والمسؤوليات بالتفصيل ، بل تبين الملامح الأساسية للعمل .

مثال : يعمل المدير العام لشؤون الموظفين ، تحت إشراف وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية ، ويكون مسؤولاً عن تصميم برامج إدارة الأفراد والإشراف عليها ، لتمكين الوزارة من جذب الأفراد ، واستخدامهم ، وتحفيزهم ، وتطويرهم ، بما يساعدهم أداء أعمالهم على الوجه المناسب .

٦ . واجبات الوظيفة ومسؤولياتها

تشكل واجبات الوظيفة ومسؤولياتها (الأنشطة الوظيفية) اللب الأساسي للوصف الوظيفي . حيث يحدد هذا الجزء الأنشطة التي يتوقع من الموظف أن يؤديها ، أو يكون مسؤولاً عن إنجازها . وتحدد مدى دقة هذا الجزء واكتماله كيف يتوقع من الموظف أن يقضي وقته في المنظمة ، ومدى إمكانية الاستفادة من الوصف الوظيفي في إدارة الموارد البشرية .

ولتحقيق الاستفادة من الوصف الوظيفي فينبغي الاهتمام بالشكل الذي تقدم فيه لواجبات والمسؤوليات في نموذج الوصف . والنقطة الأولى التي ينبغي مراعاتها في هذا الخصوص ، الاهتمام بوضوح الوصف ودقته . ولتحقيق ذلك ينبغي مراعاة الدقة والوضوح في التعبير عن الواجبات والمسؤوليات ، وتحاشي المصطلحات العامة ، والتعابير المبهمة ، والتكرار في الوصف . كما ينبغي تجنب الأسلوب الإنشائي في تسجيل الأنشطة الوظيفية ، وتسجيلها على شكل قائمة ، بحيث تحدد الأنشطة الوظيفية في جمل موجزة ، كل على حدة . كذلك ينبغي مراعاة التسمي في الوصف بحيث يتم تضمين كل الواجبات والمسؤوليات الأساسية للوظيفة ، ولكن دون الإغراق في التفصيل . كما يجب تحديد أي من الواجبات يعد أساسياً وأيهما يعد ثانوياً .

والنقطة الأخرى التي ينبغي مراعاتها هي تنظيم الوصف، فوضوح الوصف يعتمد على مدى تنظيم نموذج الوصف. والخطوة الأولى لتحقيق ذلك هي تبويب أنشطة الوظيفة، من خلال وضعها في فئات بحيث تتضمن كل فئة جميع الأنشطة المتشابهة في ناحية معينة، بدلاً من مجرد سردها على شكل قائمة دون أي رابط بينها. فمجرد تعداد الأنشطة دون ربطها وجمعها في فئات سيؤدي إلى الالتباس وعدم الفهم الواضح للعمل الموصوف. في حين أن إيجاد إطار منطقي معين يلخص الأنشطة الوظيفية، يساعد على فهم أبعاد العمل، ومقارنة الأعمال بعضها ببعض، ويسهل من عملية تقويم الأداء، وتصميم البرامج التدريبية.

وليس هناك طريقة واحدة لتبويب الأنشطة الوظيفية، فيمكن تبويبها وفقاً للهدف منها، أو وفقاً للقدرات الأساسية المطلوبة لأدائها، أو وفقاً لتشابه طبيعتها. وهكذا فالواجبات المتعلقة بتسجيل المحاضر، والطباعة، ومراجعة الأخطاء الكتابية، وتسجيل الاجتماعات، يمكن وضعها تحت فئة "الطباعة"، والواجبات المتعلقة بالرد على الهاتف، والرد على استفسارات المراجعين، وحضور الاجتماعات، يمكن وضعها تحت فئة "الاتصالات".

ويجب ترتيب الواجبات والمسؤوليات في كل فئة من الأنشطة الوظيفية في تسلسل منطقي. وليس هناك طريقة واحدة لترتيب الواجبات والمسؤوليات. ففي بعض الوظائف يكون من الأسهل ترتيب الأنشطة وفقاً لأهميتها، وفي البعض الآخر وفقاً لتتابع المهام المنجزة، أو وفقاً لنسبة الوقت المتوقع لإنجازها. وهكذا إذا كان هناك خطوات متتابعة لأداء العمل فيمكن وصف الواجبات وفقاً للترتيب الزمني لأدائها. وعندما تكون الواجبات دورية أو غير منتظمة يمكن ترتيبها بوضع الواجبات الأساسية أولاً، تليها الواجبات الأقل أهمية. وعندما لا يكون هناك تنابع في إنجاز بعض المهام، أو لا يمكن تمييزها وفقاً لأهميتها، فيمكن ترتيبها وفقاً لنسبة الوقت المتوقع لإنجازها.

ويفضل أن يشتمل الوصف على تحديد للمعايير الدنيا للأداء (العدد المطلوب من المنتجات أو الخدمات، أو نوعيتها، أو الوقت اللازم لأدائها)، كلما كان ذلك ممكناً. فمثلاً، بدلاً من ذكر أن من مسؤوليات المشرف "القيام بجولات تفتيشية" يذكر "جولات تفتيشية يومية، أو أسبوعية، أو شهرية".

وإحدى الأسئلة التي كثيراً ما تطرح عند وصف الأنشطة الوظيفية تتعلق بمستوى التفصيل الضروري من أجل يحقق الوصف الفاعلية المطلوبة. والقاعدة العامة هي ينبغي تجنب المبالغة في التفصيل، إذ يجب ذكر الأنشطة بوضوح وإيجاز دون إغراق في التفصيل، لئلا يصبح الوصف تحليلاً للحركة. فأحياناً يكون وصف مهمة معينة على أنها "إرسال الرسائل الصادرة من القسم" كافياً، ولا يكون من الضروري وصف النشاطات المطلوبة لإرسال الرسائل خطوة بخطوة، مثل: وضعها في الظرف، وإلصاق الطابع، وتثبيت العناوين، . . الخ. ولكن العمليات الأساسية والأكثر تعقيداً والتي تكون المعرفة فيها محدودة قد تتطلب قدراً أكبر من التفصيل.

(١) الواجبات

يبين هذا الجزء بشكل محدد، وواضح، ومختصر، ما الذي يقوم به شاغل الوظيفة، أو المتوقع منه إنجازه، وكيف يقوم بعمله، ولماذا يقوم به. وكثيراً ما تتجاهل الأوصاف الوظيفية عدداً من البيانات الأساسية المتعلقة بالواجبات. فكثيراً ما تذكر الواجبات دون الإشارة إلى الوقت اللازم لأداء كل واجب (نسبة الوقت الذي يتطلبه كل واجب بالنسبة إلى الواجبات الأخرى)، ودون الإشارة إلى الأهمية النسبية لكل واجب، ودون التمييز بين المهام الأساسية وغير الأساسية للعمل.

فمجرد وضع قائمة بالواجبات دون تحديد الوقت التقريبي اللازم لأداء كل واجب يعد أمراً مضللاً. فمثل هذا الوصف لا يقدم تصوراً حقيقياً عن طبيعة العمل. فمثلاً قد يحتوي الوصف الوظيفي على قائمة بعشرين واجب، ولكن الموظف يقضي ٨٠٪ من وقته في أداء واجب أو واجبين منها فقط. لذا فإن تحديد نسبة الوقت اللازم لأداء كل واجب يعد ضرورياً لرسم صورة تعكس المتطلبات الحقيقية للعمل.

كما أن تحديد الأهمية النسبية للمهام (على مقياس يتراوح بين ١-١٠ مثلاً) يساعد في تحديد أولويات المهام. وهذه المهام ليست بالضرورة نفسها التي تتطلب وقتاً أكثر، كما أنها

ليست بالضرورة الأكثر أهمية . فهناك مهام تستغرق وقتاً أقل ، ولكن لها أولوية أكبر . وتحديد أولويات المهام يساعد في تحديد المهام الملحة وتلك التي يمكن تأجيلها . وأخيراً، ينبغي التمييز بين الواجبات الأساسية والثانوية . والواجبات الأساسية تكون أساسية لسبب وجود العمل ، وتشغل في العادة معظم وقت الموظف ، ويتم على أساسها تحديد المؤهلات اللازمة لشغلها . أما الواجبات الثانوية فهي في العادة لا تشغل إلا جزءاً محدوداً من وقت الموظف ، ولا تكون السبب الرئيس الذي من أجله أوجدت الوظيفة ، ولا يتم تحديد المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة على أساسها .

(ب) مسؤوليات الوظيفة وسلطاتها

ترجع المسؤوليات الوظيفية إلى الالتزامات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة نتيجة قيامه بواجبات الوظيفة . وترجع السلطات إلى مدى الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة تجاه الأشخاص ، والممتلكات ، والقرارات ، لتحقيق المسؤوليات الملقاة على عاتقه . وفي هذا الجزء من الوصف الوظيفي يتم تحديد طبيعة المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف في أداء الأعمال ، ونطاق السلطات الممنوحة له في اتخاذ القرارات ، وما يملكه من صلاحيات مالية ، وصلاحيات في استخدام الموارد التنظيمية ، وصلاحيات في الحصول على المعلومات ، وصلاحيات في إصدار الأوامر للموظفين ، ومراجعة أعمالهم .

كذلك يتضمن هذا الجزء تحديد نوع وطبيعة الإشراف المباشر وغير المباشر الذي تخضع له الوظيفة . ويتم ذلك من خلال توضيح كيف يتم تكليف الموظف بالأعمال (درجة الرقابة التي يخضع لها الموظف) ، ومسؤولية الموظف في تنفيذ العمل ، وكيفية مراجعة عمله .

فيجب تحديد كيف يحدد الرئيس الأعمال للموظف . فبعض الأعمال قد تتطلب تعليمات مفصلة لكيفية القيام بالأعمال . والبعض لا يتطلب إعطاء تعليمات مفصلة إلا للأعمال الجديدة ، أو الصعبة ، أو للجوانب غير المعتادة من العمل . بينما قد لا يستلزم البعض الآخر إلا مجرد اقتراحات بالإجراءات التي ينبغي اتباعها . وأخيراً ، فهناك بعض

الأعمال لا تتطلب إلا معلومات عن الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية لإنجاز العمل . كما يجب تحديد مسؤولية الموظف في تنفيذ الأعمال ، أي تحديد درجة الاستقلالية التي يتمتع بها في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى السلطة الأعلى للحصول على موافقتها المسبقة . ومسؤولية الموظف عن إنجاز الأعمال تعتمد على درجة الاستقلالية المتاحة له للقيام بتحديد خطوات العمل وتوقيت جوانبه المختلفة ، دون حاجة للرجوع إلى السلطة الأعلى للحصول على موافقتها . كما يعتمد على مدى الصلاحيات التي يملكها لتقديم التوصيات ، وتعديل التعليمات الصادرة إليه . وكذلك على السلطات المخولة له لتحديد الأولويات والأهداف . فمثلاً ، قد يتحتم على الموظف العمل وفقاً للتعليمات بالضبط ، أو قد يرجع إلى الرئيس فقط في الحالات التي لا تشملها التعليمات ، أو قد يؤدي العمل كله باستقلالية ، ويحدد الإجراءات والوسائل للتنفيذ في ضوء السياسات والممارسات المقبولة ، دون تدخل الرئيس .

كذلك يجب تحديد طبيعة ودرجة المراجعة الممارسة على أعمال الوظيفة . والمراجعة في العادة تتراوح بين مراجعة مباشرة وتفصيلية للأعمال ، إلى مراجعة عامة وإجمالية لنتائج الأعمال . فقد تكون المراجعة دقيقة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل العمل ، وقد تكون مراجعة عامة لنتائج الأعمال ، وقد تكون مراجعة سريعة للتأكد من دقة الإنجاز والالتزام بالخطوط العريضة المحددة .

كما ينبغي بيان المراجع والوثائق التي يجب أن يرجع إليها الموظف في إنجاز عمله ، ومدى الحكم الشخصي الذي قد يمارسه في استخدام هذه المراجع . فقد تقتضي بعض الأعمال من الموظف الرجوع إلى بعض المراجع للاسترشاد بها في أداء العمل ، مثل : الأدلة التنظيمية ، اللوائح التنظيمية ، والسياسات ، والقرارات السابقة . وليس من الضروري وضع قائمة لكل مرجع مطلوب ، أو ذكر مرجع معين باسمه . فمثلاً مجرد ذكر الرجوع إلى "تعليمات المنظمة الخاصة بتصنيف الوظائف" ، يكون له معنى أكثر من ذكر الرجوع إلى "المادة ٤/ع/م" .

كما يجب تحديد ما إذا كان على الموظف الالتزام التام بالرجوع إلى مراجع محددة ومفصلة للعمل، ولا يستطيع الحياد عنها إلا إذا كان مخولاً بذلك، أو ما إذا كان مخولاً باستخدام حكمه الشخصي في استخدام المراجع والحياد عنها قليلاً وفقاً لمتطلبات العمل، بحيث يستطيع الاختيار من بين عدد من البدائل، واستخدام حكمه الشخصي في تفسير وتطبيقها المراجع.

وتحديد المسؤوليات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة بوضوح، ورسم نطاق السلطة الوظيفية الداخلة والخارجة بدقة يسهم في أخذ من تنازع السلطات، والصراعات الشخصية، ويساعد على تحسين فاعلية اتخاذ القرارات.^(٢١) ولكن، بما أن الهدف الأساس الحقيقي من الوصف الوظيفي جعل العمل واضحاً، فإن بيان مسؤوليات الموظف بوضوح قد لا يكون كافياً. فتوضيح ما الذي ينبغي للشخص ألا يقوم به يعد أمراً مهماً لرسم حدود دور العمل، ويساعد على تأكيد أن الموظفين يؤدون أعمالهم بشكل مناسب.^(٢٢)

وعلى وجه الخصوص يجب الاهتمام بتحديد نطاق مسؤوليات اتخاذ القرارات. فكثيراً ما يحدث الصراع وعدم الفاعلية في المنظمات بسبب الافتقار إلى التوضيح في تحديد من يملك سلطة اتخاذ القرارات. وعندما لا يتم تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات بدقة، فإن الموظفون يتخذون قرارات ليست من اختصاصاتهم، أو قد يتخذون قرارات مزدوجة ومكررة وتعارض مع ما يقرره الآخرون، كما قد يتم تجاهل قرارات يجب اتخاذها.

ويمكن الاستفادة من الوصف الوظيفي على نحو أفضل عندما يحدد ليس فقط من يشرف على الموظف مباشرة، بل أيضاً الذين من المفترض ألا يأخذ أوامر منهم. فكثيراً ما يكون الموظفون في المستويات الدنيا مهملين بإجراءات تتخذ ضدهم من قبل أشخاص أعلى منهم لا يتبعون مبدأ تسلسل الأوامر، ويصدرون أوامر مباشرة إليهم. لهذا فإن التحديد الواضح لمسؤولية اتخاذ القرارات في وصف الوظائف، والتحديد الواضح للقرارات التي من غير المسموح للموظف اتخاذها، يساعد على أن تتخذ القرارات في مكانها المناسب، وتجنب المنظمة الكثير من المشكلات التي تحدث بسبب الأشخاص الذين يسعون إلى السيطرة

على اتخاذ القرارات دون حق، كما تقضي على محاولات بعض الموظفين إلقاء المسؤولية على الآخرين.^(٢٣) ووصف الوظائف يعد أداة قوية للحد من الغموض السائد بين الموظفين لتحديد من الذي يملك سلطة مباشرة عليهم بالنسبة لأية مسألة. إلا أنه، من الناحية العملية، نادراً ما يستخدم لتحقيق هذا الغرض.^(٢٤)

٧. الاتصالات الإدارية

هنا يتم تحديد الأفراد والجهات التي تختم طبيعة عمل الوظيفة الموظف الاتصال بهم، من غير الرؤساء المباشرين أو المرؤوسين. وهنا يتم تحديد طبيعة الاتصالات، والغرض منها، (هل هي للتنسيق، أم لتبادل الآراء والمعلومات، أم للتحقيق، أم لتقديم الخدمات)، ووسيلة إجرائها (وجهاً لوجه، أو بالهاتف، أو كتابياً) والسلطات المخولة لشاغل الوظيفة عند إجراء هذه الاتصالات.

٨. الأدوات والمعدات والآلات والمواد المستخدمة في العمل

هنا يتم تحديد الأدوات، والمعدات، والآلات اللازمة للأداء الفاعل للعمل، مثل الأدوات المكتبية، وأجهزة التصوير، ونماذج العمل المختلفة.

٩. ظروف العمل ومخاطره

في هذا الجزء يتم وصف الظروف الطبيعية والمادية التي يؤدي فيها العمل، من حيث التهوية، ودرجة الحرارة، والرطوبة، والضوضاء، والأثرية، وغيرها من الظروف غير العادية لأداء العمل. كما يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها الموظف في أداء العمل، مثل احتمال التعرض للإشعاعات، والكيماويات، والحرائق، والأمراض، وغيرها من المخاطر المحتملة.

١٠. المتطلبات الجسمية للعمل

هنا يتم تحديد المجهودات الجسدية المطلوبة لأداء العمل، مثل رفع أشياء ثقيلة، أو

صعود الدرج، أو المشي لمسافات طويلة. ويجب توضيح مدى تكرار وكثافة القيام بهذه الجهود.

مواصفات الوظائف

تشتمل مواصفات الوظيفة على قائمة تبين الملامح والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها فيمن يشغلها، المرتبطة بالمعارف والقدرات والمهارات، التي يتم على أساسها تحديد الحد الأدنى من متطلبات التعليم والخبرة العملية والتدريب والخصائص الجسمية والذهنية والنفسية والشخصية، وغيرها من المتطلبات اللازمة لأداء واجبات العمل ومسؤولياته.

وتستنتج مواصفات شاغل الوظيفة من الوصف الوظيفي، وعادة ما تكون أقل موضوعية من الأوصاف. ويتم تحديد المواصفات إما من خلال الحكم الشخصي التقديري أو باستخدام التحليل الإحصائي. والحكم الشخصي التقديري يتوقف على الخبرة الشخصية والمعرفة التي يتمتع بها القائمون بمهمة إعداد الأوصاف والمواصفات الوظيفية. ويفضل مشاركة أكثر من شخص في تحديد مواصفات الوظيفة حتى تكون أكثر موضوعية.

أما أسلوب التحليل الإحصائي، فهو أكثر موضوعية لتحديد المواصفات، ولكنه أكثر صعوبة. وهنا يتم تحديد الارتباط بين الخصائص الشخصية المهمة لفاعلية الأداء، مثل: (الذكاء، المهارة الميكانيكية، القدرة الجسمية) وبعض مؤشرات أو مقاييس الأداء. وكلما كان الارتباط عالياً بين الاثنين، فإن ذلك يدل على أهمية العامل وأنه يمثل المواصفات الهامة لشاغل الوظيفة.

ولتحديد المواصفات ينبغي في المقام الأول تحديد الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل، ومعايير الأداء للوظيفة، ثم يتم ربط الواجبات والمسؤوليات بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأدائها، ثم يتم ربط المعارف والمهارات والقدرات بمؤهلات تشكل الحد الأدنى المطلوب للقيام بالوظيفة. ومن المهم أن تكون هناك علاقة بين المعارف والقدرات والمهارات والحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة للوظائف. إذ يجب أن تحدد متطلبات التعليم

والخبرة والتدريب على أساس المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء العمل، التي بدورها تحدد على أساس واجبات العمل ومسؤولياته. ويتم ذلك من خلال التعريف الواضح لمصطلحات المهارة والمعرفة والقدرة المطلوبة لأداء العمل حتى تكون أساساً سليماً لاستنتاج المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف.

ويقصد بالمهارة البراعة والتمكن من الأداء الفعلي لمهام العمل، مثل المهارة في التحدث باللغة الإنجليزية. أما المعرفة فيقصد بها مقدار المعلومات أو الحقائق المتعلقة بالنظريات والمبادئ والمفاهيم والأنظمة والسياسات والإجراءات والأساليب المتعلقة بأداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة، التي يجب أن يلم بها الموظف لأداء عمله بشكل مرض. وعند تضمين معرفة أو مهارة معينة في مواصفات الوظيفة، يجب بيان كيف سيتم استخدامها من قبل الموظف. مثلاً قد يكون مطلوباً من السكرتير 'المعرفة بقواعد اللغة العربية، والإملاء، وعلامات الترقيم، لمراجعة المراسلات الصادرة وتصحيحها'.

أما القدرة فتتعلق بالاستعدادات الذهنية والبدنية والنفسية التي يستلزمها العمل، مثل: الذكاء العام، وتذكر التعليمات الشفوية، وطلاقة التعبير، وسرعة حركات الأصابع. والحكم على القدرة قد يكون أمراً صعباً، ذلك أن القدرات أحياناً تكون كامنة.

من ناحية أخرى، فإن متطلبات التعليم تشمل في العادة الحد الأدنى من الدرجة العلمية التي يتم الحصول عليها من مؤسسات التعليم الرسمية، التي تعد ضرورية لأداء العمل. أما الخبرة العملية فتشمل الحد الزمني والنوعي الأدنى المكتسب عملياً من خلال الممارسة الفعلية لأنشطة ذات علاقة بالواجبات في أعمال سابقة. وأحياناً تكون متطلبات الخبرة محددة للغاية (مثل الخبرة في مجال السكرتارية القانونية) وأحياناً تكون عامة (مثل الخبرة في الأعمال السكرتارية بشكل عام). وفي التدريب يتم تحديد الحد الأدنى من التدريب الرسمي النظري والعملية الذي يجب توافره في مجال ذا علاقة بالعمل لمساعدة الشخص في تطوير المعرفة والمهارة والقدرة.

وفيما يلي مثالين لنموذج الوصف والمواصفات الوظيفية، لوظيفة مدير إدارة للعلاقات العامة، ووظيفة سكرتير.

وصف ومواصفات وظيفة مدير إدارة العلاقات العامة

التاريخ: ١٤٢٢/٨/٣ هـ

اسم الوظيفة: مدير إدارة العلاقات العامة

رمز الوظيفة: ٢١٢٢

المرتبة: الثامنة

الإدارة: العلاقات العامة

الرئيس المباشر: وكيل الوزارة المساعد للشؤون المالية والإدارية.

ملخص عام عن الوظيفة:

تقع هذه الوظيفة على قمة الهرم الوظيفي لإدارة العلاقات العامة، ويعد شاغلها مسؤولاً عن تخطيط سياسات العلاقات العامة في الوزارة والإشراف على تنفيذها.

الواجبات الوظيفية:

الزمن	الأولية	أساسي (أ)
اللازم	(١ - ١٠)	ثانوي (ث)

الأعمال اليومية:

١. متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام عن الوزارة، وإعداد ملخصات بذلك. وعرضها على المسؤولين في الوزارة، وإعداد الإجابات المناسبة عليها وفقاً لتوجيهاتهم.
٢. متابعة أخبار وأنشطة الأجهزة الحكومية المختلفة التي يهم الوزارة

معرفة احتياجاتها وتزويد إدارات وأقسام الوزارة بها أولاً بأول .

٣ . تزويد أجهزة الإعلام بالمعلومات والبرامج الإعلامية المتعلقة بأنشطة الوزارة وإنجازاتها، والرد على استفساراتها .

الأعمال الدورية:

١ . إعداد البرامج لاستقبال زوار الوزارة ومساعدتهم في التعرف على أنشطة الوزارة المختلفة وتقديم كافة المعلومات والخدمات اللازمة لهم، ونقل وجهات نظرهم وانطباعاتهم للمسؤولين في الوزارة .

٢ . إعداد الترتيبات اللازمة للندوات والمؤتمرات والحفلات التي تنظمها الوزارة، وذلك بالتنسيق مع الإدارات والجهات الأخرى .

٣ . استقبال المتعاقدين خارجياً مع الوزارة عند قدومهم للممنكة وتيسير إجراءات إقامتهم .

٤ . اتخاذ ما يلزم نحو تسهيل مهمة سفر كبار العاملين بالوزارة .

٥ . إصدار النشرات والمواد الإعلامية والتثقيفية بالتعاون مع الإدارات المختصة بالوزارة وتوزيعها، وتزويد الجهات المحلية والخارجية بما تطلبه من مطبوعات ونشرات إعلامية خاصة بالوزارة.

٦ . إصدار دليل بأرقام الهواتف الداخلية وأرقام هواتف الأجهزة الحكومية والخدمات العامة.

٧ . رفع تقارير نصف سنوية عن سير العمل لوكيل الوزارة المساعد متضمناً الإنجازات والمشكلات والعقبات التي تواجه الإدارة والحلول لعلاجها.

أعمال عارضة :

١ . أية مهام أو أعمال أخرى تسند إليه من قبل الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية.

الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

١ . نوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة :

يعمل تحت الإشراف العام لوكيل الوزارة المساعد .

٢ . مدى المسؤولية عن إنجاز العمل (درجة الاستقلالية التي يتمتع بها في اتخاذ القرارات في

العمل):

يتم أداء العمل باستقلالية، في ضوء السياسات المحددة والممارسات المتعارف عليها.

٣. طبيعة المراجعة التي تخضع لها أعمال الوظيفة :

مراجعة عامة وإجمالية للتأكد من الالتزام بالسياسات العامة .

٤. المراجع التي يتم الرجوع إليها في العمل :

يرجع إلى الأنظمة والنوائح والتعليمات المتعلقة بالعلاقات العامة .

٥. مقدار الحكم الشخصي في استخدام المراجع :

يستخدم تقديره الشخصي في استخدام المراجع ، وفي تفسيرها وتطبيقها .

الإشراف الذي تمارسه الوظيفة:

١. نطاق الإشراف الذي يمارسه :

يشرف إشرافاً مباشراً على سبعة موظفين : سكرتير ، موظف علاقات عامة ، مأمور

علاقات عامة ، باحث علاقات عامة ، وثلاثة أخصائيين علاقات عامة .

٢. المسؤولية الإشرافية :

التخطيط :

يحدد الإستراتيجيات العامة للعلاقات العامة بالوزارة .

يحدد الخطط والبرامج البعيدة المدى لعمل الإدارة .

يتولى تخطيط استخدام الموارد والأدوات والمواد في الإدارة .

يخطط جدول العمل اليومي .

يعد مشروع الموازنة السنوية للإدارة ويرفعه لوكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية

والمالية .

يعد البرامج الخاصة بتهيئة الجو الملائم لتنمية العلاقات الاجتماعية بين منسوبي الوزارة

وتوطيد الروابط بينهم .

التوجيه:

- يكلف الموظفين بالإعمال في الإدارة .
- ينسق واجبات العمل اليومية .
- يصدر التعليمات إلى الموظفين ويوجههم في إنجاز أعمالهم .
- يتابع تنفيذ خطط وبرامج العمل ، ويحدد الانحرافات في سير العمل وأسبابها
- ويتخذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها .
- يتولى مراجعة نتائج الأعمال .

الإدارة:

- يشرف على تنفيذ ميزانية الإدارة .
- يطور الإجراءات الداخلية للعمل .
- يحدد الاحتياجات التدريبية .
- يعد برامج الإجازة السنوية .
- يعتمد نتائج تقويم الأداء الوظيفي بالإدارة .
- يوصى باتخاذ الإجراءات التأديبية للموظفين .
- يوصى بمنح المكافآت التشجيعية للموظفين .
- يقوم بإجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين للعمل ، ويوصي بتعيينهم .
- يوصي بترقية الموظفين .

ظروف العمل:

- يعمل داخل المكتب في ظروف عمل عادية ، وليس هناك احتمال للتعرض للمخاطر .

الاتصالات الشخصية:

- يتصل بالإدارات الأخرى داخل الوزارة لتبادل المعلومات والإجابة عن الاستفسارات .
- يتصل بالإدارات الأخرى والجهات الخارجية للإعداد للمؤتمرات التي تنظمها الوزارة .
- يتصل بأجهزة الإعلام والجهات الخارجية لتزويدها بالمعلومات والبرامج الإعلامية المتعلقة بأنشطة الوزارة وإنجازاتها، والرد على استفساراتها .
- يشارك في اللجنة السنوية لإعداد الميزانية .
- يستقبل الزوار الرسميين من خارج الوزارة .

الأدوات المستخدمة:

- الأدوات المكتبية، الكمبيوتر الشخصي، الهاتف، والفاكس .

شروط شغل الوظيفة:**المعرفة :**

- المعرفة بنظريات ومبادئ وأساليب وتطبيقات العلاقات العامة .
- المعرفة بنظريات السلوك الإنساني المتعلقة بالعلاقات العامة .
- المعرفة بالأنظمة واللوائح والسياسات المتعلقة بالعلاقات العامة .

المهارات والقدرات:

- المهارة في الاتصالات الكتابية .
- المهارة في التحدث باللغة الإنجليزية .
- القدرة على الاتصالات الشخصية .

المتطلبات الجسمانية:

- لا توجد متطلبات جسمانية معينة لأداء العمل .

الحد الأدنى من المؤهلات:

- التعليم : بكالوريوس في الإعلام، تخصص علاقات عامة .
- الخبرة العملية : خبرة سابقة في مجال العلاقات العامة لا تقل عن أربع سنوات .

وصف ومواصفات وظيفة سكرتير

التاريخ : ٢٥ / ٣ / ١٤٢٢

اسم الوظيفة : سكرتير

رمز الوظيفة : ١٢٥

المرتبة : الرابعة

الإدارة : كلية العلوم الإدارية

القسم : الإدارة العامة

الرئيس المباشر : رئيس قسم الإدارة العامة .

الوصف العام:

يعمل تحت الإشراف المباشر لرئيس القسم ، لمساعدة رئيس وأعضاء القسم في أداء مهام عملهم ، من خلال أداء العديد من الواجبات المكتبية .

الواجبات:

الواجبات المكتبية:

طباعة مراسلات ومذكرات وتقارير القسم .

تصوير الأوراق والتقارير .

كتابة المراسلات الروتينية ، مثل رسائل الشكر وفقاً للصيغة المحددة .

مراجعة المراسلات والتقارير الصادرة من حيث الشكل والقواعد والترقيم ، وإجراء

التصحیحات اللازمة عليها .

استلام وتوزيع مراسلات القسم .

حفظ قرارات مجلس القسم .

تنظيم سجلات وملفات القسم .

طلب المواد المكتبية، وصيانة أجهزة المكتب .

تهيئة قاعات الاجتماعات .

الاتصالات:

استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها لأعضاء القسم، أو الإجابة عن المعلومات المطلوبة .

استقبال الزوار والمراجعين والرد على استفساراتهم .

واجبات المساعدة الإدارية:

ترتيب إجراءات السفر لأعضاء القسم .

المساعدة في ترتيب المؤتمرات .

تجميع المعلومات المطلوبة للتقارير والمحاضر والمؤتمرات .

الحصول على المعلومات التي يطلبها أعضاء القسم .

متابعة الأعضاء للتأكد من الالتزام بالمؤتمرات والاجتماعات .

إعداد جدول الرئيس وتذكيره بالمواعيد .

أية مهام أخرى تسند إليه من قبل رئيس القسم .

الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

١ . نوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

تتم الرقابة الإشرافية على السكرتير من قبل رئيس القسم . ويحدد الرئيس الأهداف العامة وأوليات العمل والمواعيد النهائية لإتمام الأعمال . أما الأعمال الجديدة أو الصعبة أو غير المعتادة فيزود الرئيس السكرتير بمعلومات إضافية ومحددة بشأنها، بما في ذلك إجراءات العمل المقترحة .

٢. مسؤولية السكرتير عن إنجاز العمل:

يقوم السكرتير بالتخطيط للعمل وتنفيذه وفقاً للتعليمات والأولويات والسياسات الموضوعية. ويتولى المبادرة في تنفيذ مهام العمل المكررة بصورة مستقلة، ولا يرجع للرئيس إلا في حالة حدوث مشكلات أو حالات غير معتادة لا تشملها التعليمات.

٣. طبيعة المراجعة التي تخضع لها أعمال الوظيفة:

تتم مراجعة نتائج الأعمال من قبل الرئيس للتأكد من الدقة والالتزام بالتعليمات والإجراءات المحددة.

٤. المراجع التي يتم الرجوع إليها لإنجاز العمل:

انقواميس، وأنظمة وسياسات وقرارات الجامعة والكلية والقسم.

٥. مقدار الحكم الشخصي في استخدام المراجع:

يحدد السكرتير المراجع المناسبة لحالة معينة. ويرجع للرئيس في الحالات التي تستدعي انحرافاً كبيراً عن الإجراءات المحددة.

الاتصالات الشخصية:

اتصالات شخصية وهاتفية مع الموظفين داخل الكلية والقسم والجامعة، ومع المرسلين، والطلبة والمراجعين والزوار، وذلك لأغراض متعددة للحصول على معلومات أو لتقديم خدمات متعددة.

ظروف العمل:

بيئة مكتبية عادية، تتوفر فيها تهوية وإضاءة مناسبة.

الأدوات المستخدمة:

الأدوات المكتبية، الكمبيوتر الشخصي، آلة تصوير، الهاتف، والفاكس.

شروط شغل الوظيفة:**المعرفة:**

معرفة عامة بالإجراءات المكتبية والإدارية .

معرفة بتنظيم الملفات المكتبية .

معرفة بقواعد اللغة العربية والإملاء وعلامات الترقيم .

معرفة بكتابة التقارير والمحاضر والمراسلات .

معرفة عامة بعمل أعضاء القسم .

المهارات والقدرات:

المهارة في الطباعة بسرعة لا تقل عن ٦٠ كلمة في الدقيقة .

استخدام برامج معالجة الكلمات .

تنظيم الملفات .

المتطلبات الجسمانية:

يستدعي العمل الجلوس في العادة، وقد يتطلب حمل أشياء خفيفة، مثل: الكتب،

والأوراق، والطرود الصغيرة. ولا توجد متطلبات جسمانية خاصة لأداء العمل .

التعليم:

الشهادة الثانوية أو ما يعادلها .

الخبرة العملية:

خبرة في الأعمال السكرتارية لا تقل عن سنتين .

التدريب:

دورة تدريبية في الأعمال السكرتارية .



الهوامش

- (1) Richard Morfopoulos and William Roth, "Job Analysis and the Americans With disabilities Act," **Business Horizons** 39, no. 6 (November/December 96): 70.
- (2) Morfopoulos and Roth, 70.
- (3) Cynthia Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw, **Human Resource Management** (Princeton, NJ: Houghton Mifflin Co., 1990), 85.
- (4) R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, III, **Human Resource Management** 5th ed. (Boston, MA: Allyn and Bacon, 1993), 110.
- (5) Bruce M. Meglino, "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status On the Functioning of A Realistic Job Preview," **Personnel Psychology** 46, no. 4 (Winter 1993): 803.
- (6) Edgar Schein, **Organizational Psychology** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), 22.
- (7) James P. Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" **Public Personnel Management** 23, no. 2 (Summer 94): 323-328.
- (8) Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" 324.
- (9) Peter Cappelli, "Are Skill Requirements Rising? Evidence From Production and Clerical Jobs," **Industrial and Labor Relations Review** 46, no. 3 (April 93): 515.
- (10) نادر أحمد أبو شيخة وعبد اللطيف الأسعد، المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٠)، ٥٥.
- (11) Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" 327.
- (12) Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" 327.
- (13) James P. Clifford, "Manage Work Better To Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis," **Public Personnel Management** 25, no. 1 (Spring 1996): 98.
- (14) Edwin A. Fleishman and Michael D. Mumford, "Evaluating Classifications of Job Behavior: A Construct Validation of the Ability Requirement Scales," **Personnel Psychology** 44, no. 3 (Autumn 1991): 523.
- (15) Douglas F. Pine, "Assessing The Validity of Job Ratings: An Empirical Study of False Reporting in Task Inventories," **Public Personnel Management** 24, no. 4 (Winter 1995): 451; R.J. Harvey, "Job Analysis," in M.D. Dunnette and L.M. Hough, eds., **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991), 71.

- (16) S. B. Green and J. Vres, "Evaluation of An Index to Detect Inaccurate Respondents to a Task Analysis Inventory," **Journal of Business and Psychology** 5 (1990): 47-61 .
- (17) أبو شيخة والأسعد، ٢٨ .
- (18) محمد كمال مصطفى، تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٨)، ٨٦ .
- (19) Ernest J. McCormick, "The Micro Perspective: Job Analysis and Job Description," in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Marvin D. Dunnette, ed. (Chicago: Rand McNally Publishing Company, 1976), 653 .
- (20) Raymond E. Christal, **The United States Air Force Occupational Research Project** (Lackland, TX: Occupation Research Division, Air Force Human Resources Laboratory, 1974), 14 .
- (21) Philip C. Grant, "Creating the Best Job Description for Your Supervisor," **Industrial Management** 38, no. 5 (September-October 96): 29 .
- (22) Philip C. Grant, "Job Descriptions: What's Missing," **Industrial Management** 39, no. 6 (November/December 97): 13 .
- (23) Grant, "Job Descriptions," 12 .
- (24) Grant, "Job Descriptions," 11 .



الفصل السادس

تصنيف الوظائف

لقد توسعت الخدمة المدنية في مختلف الدول توسعاً كبيراً في السنوات الأخيرة، وأصبحت الأجهزة الحكومية تضطلع بنطاق واسع من الأنشطة المتنوعة، تطلبت وجود كم هائل ومتنوع من الوظائف فيها، وأصبح من العسير التعامل مع تلك الوظائف على نحو منفرد، كل على حدة. لذا بات من الضروري العمل على إيجاد إطار معين يساعد على التعامل مع الوظائف بشكل موحد يؤدي إلى تحقيق الفاعلية والعدالة في إدارة الموارد البشرية. ومن هنا نشأت فكرة تصنيف الوظائف، وأصبحت إحدى أهم ملامح إدارة الموارد البشرية والخدمة المدنية المعاصرة، والأداة الأساسية للتنفيذ الفاعل لنظام الجدارة.

وهكذا فبعد إنشاء المنظمات وتكوين وظائفها وتصميمها، ثم تحليلها ووصفها وتحديد مواصفاتها، تكون الخطوة الأساسية التالية تصنيف هذه الوظائف، تمهيداً لتفويضها، ثم البدء في عملية شغلها بالأفراد المناسبين وفقاً لذلك.

مفهوم تصنيف الوظائف

التصنيف، بصفة عامة، جزء أساسي في التعاملات اليومية للإنسان. فنحن نلجأ إلى تصنيف الكائنات والأشياء، وتمييزها بعضها عن بعضاً، وفقاً لمعايير معينة، لتسهيل التعامل معها بما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال. وهكذا نقوم بتصنيف الناس وفقاً لخصائصهم الشخصية، ونصنف الأشياء إلى تصنيفات رئيسة وتصنيفات فرعية، وفقاً لنوعها، أو قيمتها، أو شكلها، أو لونها، أو حجمها، أو وزنها، ووفقاً للعديد من المعايير الأخرى التي تيسر لنا التعامل معها. وعلى هذا الأساس يتم تصنيف الكتب في المكتبات إلى تصنيفات رئيسة وفرعية: فهناك الكتب التاريخية، والكتب الجغرافية، والكتب العلمية. وهذه الكتب تصنف إلى تصنيفات فرعية، فكتب العلوم تصنف إلى: كتب الكيمياء، وكتب الفيزياء،

وكتب الأحياء . كما أن كتب الكيمياء تصنف إلى تصنيفات فرعية أخرى ، مثل : كتب الكيمياء العضوية ، وكتب الكيمياء الحيوية ، وكتب الكيمياء الهندسية . ويمكن أن يستمر ذلك التصنيف إلى تصنيفات فرعية أدق . وحتى الكتب نفسها تصنف إلى أبواب ، والأبواب إلى فصول ، والفصول إلى موضوعات رئيسة وفرعية . وهكذا بالنسبة لمختلف التصنيفات التي نواجهها في تعاملاتنا اليومية ، مثل : تصنيف الأدوية في الصيدليات ، وتصنيف الأنواع المختلفة التي تعرض في محلات البقالة ، والملابس ، والأجهزة الكهربائية .

ومثل تصنيف الكائنات والأشياء في مجال الحياة اليومية ، يتم تصنيف الوظائف في الأجهزة الإدارية لتحقيق العديد من الأغراض . وبوجه عام ، فإن عملية تصنيف (أو ترتيب) الوظائف تعنى في الأساس بتجميع الوظائف بشكل منظم في مجموعات رئيسة ، ثم تقسيم هذه المجموعات إلى مجموعات فرعية أخرى ، وفقاً لتشابهها في نواح معينة ، وذلك على أساس واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها .

ويتم ذلك التصنيف من خلال تجميع الوظائف في مجموعات رئيسة أو عامة (على أساس خصائص عريضة مشتركة بينها ، مثل : التشابه في مجال العمل ، أو في ظروف العمل ، أو في المؤهلات المطلوبة لشغلها) . ثم تقسيم تلك المجموعات العامة إلى مجموعات نوعية (تشمل كل مجموعة نوعية مهنة محددة أو نوعاً واحداً متخصصاً من العمل) . ثم تقسم المجموعات النوعية إلى مجموعات فرعية تسمى مجموعات (أو سلاسل) فئات (تتضمن كل مجموعة منها الوظائف التي تنتمي إلى تخصص فرعي داخل المهنة الواحدة ؛ ولكن تختلف عن بعضها من حيث درجة صعوبة العمل ومسؤوليته) . ثم تقسم كل مجموعة من مجموعات الفئات إلى فئات بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تشابه في نوع العمل ، ومستوى صعوبته ومسؤولياته ، ومطالب التأهيل اللازمة لأدائه ، ومن ثم تعطى كل فئة اسماً وظيفياً موحداً ، وتعامل معاملة واحدة بالنسبة لكافة أمور إدارة الموارد البشرية .

ولتوضيح مفهوم تصنيف الوظائف ، قد يكون من المفيد إلقاء بعض الضوء على المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذا المجال :

الوظيفة (position) : الوحدة الأساسية للتصنيف، وتضم مجموعة من المهام المتجانسة التي تتطلب معارف ومهارات وقدرات معينة للقيام بها، وتشكل واجبات ومسؤوليات العمل لموظف واحد.

الفئة الوظيفية (class) : مجموعة من الوظائف المتشابهة في نوع المهام الرئيسية، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل. الأمر الذي يبرر إعطاءها المزايا نفسها، وتطبيق جميع إجراءات إدارة الموارد البشرية عليها بصورة متساوية.

المرتبة أو الدرجة أو المستوى (grade) : مستوى من الأجر في سلم الرواتب (الذي يتكون من عدد من المراتب التصاعدية)، وتمثل درجة معينة من الصعوبة والمسؤولية. وتشمل كل مرتبة فئات ووظائف متساوية في درجات الصعوبة ومستوى المسؤولية، ومستوى مطالب التأهيل، ولكنها تختلف في طبيعة العمل. وهكذا فإن المرتبة الثامنة في سلم الموظفين العام في المملكة يوجد بها وظائف محاسب، مفتش إداري، مهندس مدني، وغيرها من الوظائف التي تختلف في طبيعة العمل ولكن تتساوى في مستوى الصعوبة والمسؤولية.

مجموعة (مسلسلة) الفئات (series) : تتضمن كل مجموعة فئات، فئات الوظائف التي تشابه من حيث نوع العمل، ولكن تختلف من حيث درجة الصعوبة ومقدار المسؤولية.

المجموعة النوعية (occupational group) : تقسيم رئيس للوظائف التي تنتمي إلى مهنة واحدة، وتشمل مجموعات من الفئات التي تمارس نشاطاً متماثلاً، مثل: الأعمال الهندسية، والطبية، والقانونية.

التطور التاريخي لتصنيف الوظائف العامة

لم يظهر تصنيف الوظائف بالمفهوم العصري القائم على تحليل واجبات الوظائف ومسؤولياتها والمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لشغلها، إلا في أوائل القرن التاسع عشر، وذلك في مجال إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حين بدأت الشركات

الأمريكية الكبرى بتنظيم عملية التوظيف فيها من خلال تصنيف وظائفها بناءً على ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، بعد تزايد حجم أنشطتها وأعداد موظفيها بشكل كبير. ثم بدأت الفكرة في الانتقال إلى الأجهزة الحكومية الأمريكية في منتصف القرن التاسع عشر، وبعدها أخذت في الانتقال تدريجياً إلى بقية أرجاء العالم.

وكانت أول محاولة لتصنيف الوظائف العامة في الولايات المتحدة على المستوى الفيدرالي تلك التي أقرها الكونغرس الأمريكي سنة ١٨٥١ م. ففي تلك السنة أصدر الكونغرس قراراً دعا فيه الأجهزة الفيدرالية الرئيسة إلى صياغة خطط لتصنيف الموظفين المكتبة (clerks) لتحديد أجورهم وفقاً لخدماتهم. وبعد سنتين، في عام ١٨٥٣ م، أصدر الكونغرس قانوناً، تم بموجبه تصنيف الموظفين المكتبة في الأجهزة الفيدرالية الرئيسة وفقاً لرواتبهم في أربع درجات.^(١) وهكذا فإن التصنيف وفقاً لذلك القانون كان تصنيفاً للموظفين أنفسهم وفقاً لرواتبهم، لا تصنيفاً للوظائف نفسها على أساس واجباتها ومسؤولياتها. كذلك فإن خطة التصنيف السابقة لم تؤد إلى توحيد أسماء الوظائف أو أوصافها الوظيفية. لذلك فإن العديد من الوظائف المختلفة حملت الاسم ذاته، الأمر الذي أدى إلى أن يكون للوظيفة نفسها عشرة أو عشرون اسماً ومعدلات أجور متباينة، حيث لم يكن للأجر علاقة حقيقية بالأداء.^(٢) ونتيجة لسليبيات هذا الوضع الذي غدا أكثر بروزاً مع نمو عدد الموظفين، أصبحت الحاجة ملحة إلى إعادة النظر في نظام التصنيف القائم.

وهكذا بدأت أولى المحاولات التي تهدف إلى تصنيف الوظائف بغية معالجة حالات الإسراف والنحابة السياسية والشخصية والفوضى القائمة في تحديد واجبات ورواتب موظفي الحكومة الفيدرالية. ففي عام ١٨٨٣ م صدر قانون بندلتون للخدمة المدنية (Pendleton Civil Service Act)، الذي كان مستمداً من تجربة إصلاح الخدمة المدنية البريطانية في الفترة ما بين ١٨٥٠ م - ١٨٧٠ م.^(٣) وبمقتضى ذلك القانون تم إنشاء جهاز مركزي مستقل للإشراف على شؤون الخدمة المدنية الفيدرالية (هيئة الخدمة المدنية (Civil Service Commission)). كما أدى ذلك القانون إلى إنشاء فئات للوظائف

بغرض معاملة الموظفين بأسلوب موحد. وفي حين أن القانون أشار فقط إلى تصنيف موظفي الأعمال المكتتية، إلا أنه حول السلطة التنفيذية توسيع نطاق تطبيق القانون على فئات أخرى من الموظفين.

وفي عام ١٨٨٨ م قام الرئيس غروفر كليفلاند (Grover Cleveland) بتصنيف جميع الموظفين الفيدراليين في عشر فئات وفقاً لرواتبهم، ولكن لم يصاحب التصنيف أية محاولة لمساواة الأجور أو ربطها بالمهام المؤداة فعلاً.^(٤) ولم تبد الحكومة الفيدرالية الأمريكية اهتماماً بتقديم برنامج حديث لتصنيف الوظائف إلا بحلول عام ١٩٢٠ م. ففي تلك السنة دعت هيئة الخدمة المدنية في تقريرها السنوي إلى تصنيف الوظائف على أساس المهام المؤداة، وإلى تحديد أجور متساوية لنفس النوع من الأعمال.

وفي سنة ١٩١٢ م كانت مدينة شيكاغو في ولاية إلينوي أول وحدة حكومية أمريكية تقوم بوضع خطة لتصنيف الوظائف وفقاً لواجبات الوظائف ومسؤولياتها. وتبعته حكومة ولاية إلينوي، التي أصبحت أول ولاية أمريكية تقوم بتصنيف الوظائف على أساس واجبات الوظائف ومسؤولياتها. أما على المستوى الفيدرالي الأمريكي فقد شكل الكونغرس عام ١٩١٩ م اللجنة المشتركة لإعادة تصنيف الأجور (Joint Commission on Reclassification of Salaries). وقد أصدرت تلك اللجنة تقريراً في عام ١٩٢٠ م يدعو إلى تصنيف وظائف الحكومة الفيدرالية على أساس واجباتها ومسؤولياتها. علاوة على ذلك، قدمت اللجنة عدداً من المبادئ التي غدت تشكل المبادئ الأساسية لتنظيم تصنيف الوظائف. وتكونت تلك المبادئ مما يلي:^(٥)

١. يجب أن يكون التصنيف للوظائف وليس للأشخاص.
٢. يجب ألا تؤثر الخصائص الشخصية للموظفين على تصنيف الوظائف التي يشغلونها.
٣. يجب أن تشكل واجبات الوظائف ومسؤولياتها الخصائص الأساسية التي يتم على أساسها تحديد التماثل بين الوظائف واختلافها بعضها عن بعض.

- ٤ . يجب أن تشكل الواجبات والمسؤوليات الوظيفية الأساس لتحديد المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف وما يتعلق بها من مؤهلات علمية وخبرات عملية .
- ٥ . يجب أن يحمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف في فئة وظيفية واحدة القدر نفسه من التأهيل المطلوب لأية وظيفة أخرى في تلك الفئة .

وبناءً على توصيات اللجنة صدر " قانون التصنيف " (Classification Act) الفيدرالي في عام ١٩٢٣ م، وبدأ تطبيقه سنة ١٩٢٤ م، وذلك بهدف تحقيق " الأجر المتساوي للعمل المتساوي " . وكان ذلك القانون أول قانون لتصنيف الوظائف على أساس واجباتها ومسؤولياتها، ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها . ولكن القانون لم يغط سوى الوظائف العامة الموجودة في واشنطن العاصمة ولم يمتد إلى وظائف فروع الأجهزة الفيدرالية .^(٦) كما لم تعهد إدارة النظام إلى هيئة الخدمة المدنية، وإنما أنشئت وحدة حكومية جديدة هي مجلس تصنيف الموظفين (Personnel Classification Board) وعهد إليها إدارة خطة التصنيف الجديدة . وقد ألغي هذا المجلس في عام ١٩٣٢ م، وأنيطت مهمة إدارة نظام تصنيف إلى هيئة الخدمة المدنية .

ولقد نشرت معظم إجراءات التصنيف المطبقة في تلك الفترة سنة ١٩٤١ م، في دراسة مشهورة، أعدتها لجنة تصنيف الوظائف وخطط الأجور في الخدمة العامة، المنشقة عن جمعية الخدمة المدنية في الولايات المتحدة وكندا (حالياً جمعية إدارة الأفراد العموميين) . ولقد تمخض عن تلك الدراسة تقرير سنة ١٩٤١ م، الذي كثيراً ما يشار إليه بتقرير باروخ (Baruch) رئيس اللجنة، وكان عنوان التقرير " تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية " . ولا يزال هذا التقرير مرجعاً أساساً في مجال تصنيف الوظائف . وبالرغم من أن باروخ أقر بأن تصنيف الوظائف " ما يزال فنّاً أخذاً في التطور " إلا أن تصنيف الوظائف لم يتغير كثيراً منذ ذلك الحين .^(٧)

وفي عام ١٩٤٩ م بادرت الحكومة الأمريكية إلى تقديم برنامج شامل لتصنيف الوظائف، حيث صدر في تلك السنة قانون التصنيف (Classification Act) لعام ١٩٤٩ م ليحل محل قانون سنة ١٩٢٣ م. ومثل القانون الأساس الحقيقي لنظام التصنيف الوظيفي الفيدرالي. وقد قام القانون بإنشاء جدولين، الأول أطلق عليه اسم الجدول العام (General Schedule) وتكون من ١٨ مرتبة وظيفية، شملت جميع الموظفين المدنيين ذوي الياقات البيضاء في الحكومة الفيدرالية. وشمل الجدول الثاني الحرفيين وعمال الصيانة والحراسة. وفرض القانون مسؤولية تصنيف الوظائف في المراتب الخامس عشرة فما دونها للأجهزة الحكومية وفقاً للمعايير التي تضعها هيئة الخدمة المدنية (تسمى الآن مكتب إدارة الأفراد (Office of Personnel Management)). وظلت الهيئة مسؤولة عن الإشراف على النظام ومراقبة تنفيذه، للتأكد من توحيد عمليات التصنيف.

وقد قام قانون التصنيف لسنة ١٩٤٩ م على الفلسفة نفسها التي قام عليها قانون عام ١٩٢٣ م. وكانت تلك الفلسفة متسقة مع مبادئ الإدارة العلمية وأدت إلى نظام غير مرن كان مناسباً لتلك الفترة.^(٨) فقد كانت الحكومة الفيدرالية في ذلك الوقت تتكون من موظفين معظمهم من الكتبة يؤدون نطاقاً محدوداً من الأنشطة الموحدة نسبياً.^(٩) ومنذ ذلك الحين ظلت معايير التصنيف كما هي تقريباً، ولم تحدث إلا تغييرات ثانوية في الجدول العام في سنة ١٩٥٨ م، وذلك في تعاريف الدرجتين الخامسة والسابعة من الجدول العام، وذلك بمقتضى قانون زيادة رواتب الموظفين الفيدراليين (Federal Employees Salary Increase Act).

وفي سنة ١٩٧٠ م أصدر الكونغرس قانونين مهمين لتصنيف الوظائف الحكومية. تضمن القانون الأول، قانون علاقات الموظفين الحكومية (The Intergovernmental Personnel Act) بنداً يلزم حكومات الولايات والحكومات المحلية التي تطلب الحصول على إعانات من الحكومة الفيدرالية، تطوير نظم لتصنيف الوظائف. والقانون الآخر هو قانون سياسة تقويم الوظائف (Job Evaluation Policy Act) الذي كلف هيئة الخدمة

المدنية بإجراء دراسة عن تصنيف الوظائف، وتقديم تقرير عن نتائجها إلى الكونغرس. ونتيجة لذلك، وبعد سنتين من الدراسة، تم تطوير وتطبيق طريقة النقاط لتقييم الوظائف. وأصبحت هذه الطريقة نموذجاً يحتذى به لتصنيف الوظائف في القطاع العام. وفي سنة ١٩٧٨ م صدر قانون إصلاح الخدمة المدنية (Civil Service Reform Act)، الذي أقر الحاجة إلى اللامركزية في إدارة الموارد البشرية، من خلال منح سلطات كبرى في مجال إدارة الموارد البشرية، بشكل عام، إلى الأجهزة الحكومية والمديرين المسؤولين عن إنجاز أهدافها.

وفي سنة ١٩٩٠ م صدر قانون التوافق في الأجر للموظفين الفيدراليين (Federal Employees Pay Comparability Act)، وبالرغم من أن هذا القانون أبقى على الجدول العام للرواتب، إلا أنه زاد من مرونة الجهات الإدارية في تحديد الأجور وتصنيف الوظائف وفقاً لظروف كل منها، ولكن مع الالتزام باتباع الخطوط العريضة التي يحددها مكتب إدارة شؤون الموظفين الفيدرالي.

وفي سنة ١٩٩٣ م صدر تقرير مراجعة الأداء الوطني بعنوان "إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية" (Reinventing Human Resource Management)، الذي تضمن عدة توصيات تنصب في الأساس على نقل سلطة إدارة الموارد البشرية مباشرة إلى الأجهزة الإدارية بعيداً عن مكتب إدارة الأفراد الفيدرالي. وقد تبني مكتب إدارة الأفراد تلك التوصيات وتم تنفيذها. وحالياً فإن مكتب إدارة الأفراد يمتلك سلطة تصنيف الوظائف الفيدرالية، فيما عدا بعض الوظائف المستثناة قانونياً. ويتولى المكتب تطوير وإصدار معايير وسياسات التصنيف لنظام الأفراد الفيدرالي، وتقوم الأجهزة الفيدرالية باستخدام هذه المعايير والسياسات لتصنيف الوظائف، وذلك تحت إشراف ومراجعة مكتب إدارة الأفراد.

أما في بريطانيا فيرجع تطور تصنيف الوظائف إلى سنة ١٨٥٤ م، حين تشكلت في تلك السنة لجنة نورثكوت-تريفلان (Northcote-Trevelyan) لإصلاح الخدمة المدنية. وأصدرت تلك اللجنة تقريراً لتنظيم الخدمة المدنية الدائمة (Organization of the Permanent Civil Service) الذي أدى إلى الأخذ بمبدأ دائمية الخدمة المدنية، وتصنيف الموظفين

على أساس شخصي حسب مؤهلاتهم الدراسية . وبناءً على توصية اللجنة تم تقسيم الوظائف العامة إلى ثلاث درجات (إدارية، وتنفيذية، وكشافية). وقد عكست تلك الدرجات الهيكل الاجتماعي القائم في ذلك الوقت في إنجلترا، والمكون من: طبقة عليا ووسطى وطبقة عاملة. وهكذا فقد كانت الدرجة الإدارية تتولى التفكير، والدرجة التنفيذية الإشراف، بينما تضطلع الدرجة الكتابية بمهمة تنفيذ الأعمال الروتينية.^(١٠)

وقد شكل إنشاء هيئة الخدمة المدنية (Civil Service Commission) في عام ١٨٥٥ م، مرحلة جديدة من الإصلاح في الخدمة المدنية الإنجليزية.^(١١) وفي عام ١٨٧٥ م، تم تشكيل لجنة بلاي فير (playfair) لدراسة جداول الرواتب في الخدمة المدنية. واستناداً إلى توصية اللجنة، تم إنشاء أربع فئات للموظفين تتفق مع المستويات التعليمية الأربع القائمة (الابتدائي، والإعدادي، والثانوي، والجامعي).^(١٢)

وفي عام ١٨٨٦ م تشكلت لجنة ريدلي (Ridley) لدراسة نظم الخدمة المدنية. وقدمت اللجنة تقريراً أوصت فيه بتقسيم كل مجموعة من مجموعات الوظائف العامة إلى درجات داخلية، مع تحديد راتب معين لكل منها، على أن يتم التعيين في الدرجة الأدنى لكل منها. فضلاً عن ذلك، أوصت اللجنة بتقليص عدد شاغلي درجات الفئة العليا، توفيراً للنفقات، وأن يكون الانتقال من فئة إلى أخرى مقصوراً على الأكفاء وحدهم.^(١٣)

وفي سنة ١٩١٢ م تم تشكيل لجنة ماكdonnell الملكية (MacDonnell Royal Commission) لدراسة الخدمة المدنية، وبناءً على توصيات اللجنة تم إخضاع الأجهزة الحكومية لنظام موحد للخدمة المدنية. ولكن توصيات اللجنة بإعادة تصنيف المجموعات الوظيفية لم يؤخذ بها. وفي سنة ١٩٢٠ م تم تشكيل لجنة (هويتلي) لدراسة جهاز الخدمة المدنية، وقدمت اللجنة تقريراً قامت فيه بتقسيم الوظائف العامة إلى أربع فئات: الإدارية، والتنفيذية، والكتابية، والكتابية المساعدة.

وفي فبراير ١٩٦٦ م أعلن رئيس الوزراء البريطاني هارولد ويلسون (Harold Wilson) تشكيل لجنة للخدمة المدنية، أصبحت تعرف فيما بعد بلجنة فولتون (Fulton) لدراسة

الخدمة المدنية وتقديم توصياتها بهذا الخصوص. وأصدرت اللجنة تقريرها في سنة ١٩٦٨ م، وأشارت فيه إلى أن الخدمة المدنية قائمة في الأساس على مجموعة من الموظفين العموميين غير المهنيين. ويظهر ذلك جلياً على وجه الخصوص في الفئة الإدارية التي تشكل غالبية الخدمة. ووصفت موظفي الفئة الإدارية بالهواة؛ لأنهم كانوا دائمي التنقل من وظيفة إلى أخرى، ولم يكن لديهم تعليم مهني أو تدريب رسمي لأداء أعمالهم. وانتقد تقرير اللجنة نظام التصنيف القائم واعتبرته معيقاً لعمل الخدمة المدنية،^(١٤) وأوصت بإنشاء هيكل موحد للدرجات في الخدمة المدنية من الأسفل للأعلى، ولكن لم يتم إنشاء درجات موحدة إلا للوظائف العليا في الخدمة.^(١٥)

ومع مجيء مارغريت تاتشر إلى الحكم في ١٩٧٩ م تم تنفيذ برنامج إصلاحية جذري، غير في كثير من القيم التقليدية للخدمة المدنية الإنجليزية، حيث تم إلغاء إدارة الخدمة المدنية (Civil Service Department) سنة ١٩٨١ م، كما تم تبني أسلوب إدارة الأعمال في الحكومة، ولم يعد وجود للسلم الوظيفي المركزي الموحد للخدمة المدنية، ويات من الصعب نقل الموظفين بين الجهات المختلفة في الخدمة المدنية. وأصبح تصنيف الوظائف في بريطانيا في الوقت الحالي يقوم على أساس تجميع الوظائف في مجموعات عريضة: كتابية، علمية، فنية، تنفيذية، إدارية.

أما فرنسا فقد كانت من أوائل دول أوروبا الغربية التي سعت إلى العمل بنظام تصنيف الوظائف في القطاع الحكومي، وذلك إبان الحرب العالمية الأولى.^(١٦) ويقوم التصنيف الحكومي الفرنسي على أساس تقسيم عريض للموظفين العموميين إلى مجموعات متميزة ومجموعات فرعية وفقاً لمؤهلاتهم العملية.^(١٧)

وقد تبنت العديد من الدول العربية فكرة تصنيف الوظائف. ففي مصر يطبق نظام تصنيف الوظائف منذ عام ١٩٦٤ م. وقد أخذت الكويت بتصنيف الوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات منذ عام ١٩٧٩ م. وفي الأردن بدأ تصنيف الوظائف على أساس

واجبات الوظائف ومسؤولياتها منذ عام ١٩٦٦ م. وفي لبنان يتم تصنيف الوظائف وفقاً لواجباتها ومسؤولياتها. ^(١٨) كما أن التصنيف على أساس الدرجات المالية والمؤهلات العلمية للموظفين تأخذ به كل من سورية، والعراق وليبيا والمغرب والجزائر. ^(١٩)

وفي المملكة العربية السعودية بدأ تطبيق مفهوم تصنيف الوظائف على أساس تحليل واجباتها ومسؤولياتها عام ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، أما قبل ذلك، فلم يكن ثمة تصنيف للوظائف قائم على أساس تحليل أعمال الوظائف وما تشتمل عليه من واجبات ومسؤوليات، بل ثمة تصنيف للموظفين العموميين أنفسهم. ويتطلب النظام الحالي للخدمة المدنية أن يتم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها.

أهمية تصنيف الوظائف

تنبع الأهمية الرئيسية لتصنيف الوظائف أساساً من النشاطات الواسعة التي تضطلع بها الأجهزة الحكومية، وما تتطلبه تلك النشاطات من درجات متنوعة من المعارف والمهارات والقدرات، ومستويات متباينة من الواجبات والمسؤوليات. لذا فإن فكرة تصنيف الوظائف تقوم على أساس تجميع الوظائف المتماثلة في نوعية الواجبات ومستوى المسؤوليات والمؤهلات اللازمة للأداء في فئات متماثلة، حتى يمكن تحديد قواعد موحدة لكل فئة فيما يتعلق بكافة أمور إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يسهم في تحقيق العدالة في إدارة الموارد البشرية، ويساعد على تحقيق الاستقرار وحسن سير العمل في الأجهزة الإدارية.

وبصفة عامة، يحقق تصنيف الوظائف العديد من المزايا في مجالات متعددة لإدارة الموارد البشرية، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

استحداث الوظائف

يساعد تصنيف الوظائف على تنظيم عملية استحداث الوظائف وقيامها على أسس موضوعية ومعايير منطقية ترتبط بواجبات الوظائف ومسؤولياتها، بأسماء ومراتب مناسبة

حسب الحاجة الفعلية إليها. الأمر الذي يساعد على وضع الوظائف في موقعها المناسب في سلم الرواتب، والقضاء على الازدواجية والتداخل في الأعمال، أو احتمال استحداث وظائف تؤدي الواجبات والمسؤوليات نفسها، بأسماء مختلفة.

فاعلية الأداء

إن تجميع الوظائف في فئات بناءً على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها، يساعد المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم وموضوعي، ويسهل الرقابة والإشراف على أداء الأعمال بشكل فاعل. إضافة إلى أنه يساعد العاملين في معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبالتالي معرفة المطلوب منهم أدائه. وهكذا فإن التصنيف الوظيفي يساهم في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، وذلك لوجود نظام عادل يوضح الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات لكل من الإدارة والعاملين.

توحيد الأسماء الوظيفية

يؤدي تصنيف الوظائف إلى توحيد المصطلحات والأسماء الوظيفية وتعميمها، حيث إن أسماء الوظائف تعكس طبيعة واجباتها ومستوى مسؤولياتها، يساعد في القضاء على التباين في أسماء الوظائف المتماثلة في طبيعة واجباتها ومسؤولياتها، وما قد يثيره ذلك من لبس، ومن ثم يساهم في خلق لغة إدارية مشتركة داخل الأجهزة الإدارية وفيما بينها، ويسهل التفاهم والاتصال بينها.

التنظيم الموضوعي للأجور

يساعد التصنيف الوظيفي على تنظيم الأجور والمزايا المادية للموظفين بشكل موضوعي وعادل، وذلك من خلال تطبيق مبدأي الأجر على قدر العمل والأجر المتساوي للعمل المتساوي. إذ إن تصنيف الوظائف يؤدي إلى تقسيم الوظائف في فئات متدرجة وفقاً لصعوبتها وأهمية مسؤولياتها، الأمر الذي يساعد على تحديد أجور ومزايا مالية مناسبة للوظائف وفقاً لمستوى صعوبة وطبيعة واجبات أعمالها والمؤهلات اللازمة لشغلها.

وهكذا، يمكن بناء هياكل موحدة لمرتبات مجموعات الوظائف المتشابهة، الأمر الذي يمكن مقارنة أجور الوظائف بعضها ببعض للتأكد من أن الأجهزة الإدارية تقدم أجوراً متساوية للأعمال المتساوية، ويقضي على احتمال وجود فجوات في الأجور المحددة للأعمال المتماثلة في مستوى صعوبتها وأهمية مسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها.

تسهيل التخطيط للقوى العاملة وإعداد موازنات الوظائف

يساعد التصنيف الوظيفي على تخطيط القوى العاملة بشكل منظم وعلى مرتكزات سليمة. إذ يمكن من خلال تصنيف الوظائف تحديد عدد ونوعية الوظائف التي تحتاجها الأجهزة الإدارية لإنجاز أهدافها وتحديد المؤهلات المطلوبة لشغلها، ومن ثم وضع الخطط المناسبة للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية. إضافة إلى ذلك، فإن التصنيف الوظيفي يسهل من التخطيط للقوى العاملة من خلال مساعدة المؤسسات الأكاديمية والتدريبية على وضع الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية المناسبة من خلال تكييف مناهجها لتنتمشى مع الاحتياجات الفعلية للوظائف التي يحددها نظام التصنيف، ومن ثم تحقيق نوع من الترابط والتكامل بين الهياكل الوظيفية والبرامج التعليمية والتدريبية.

علاوة على ذلك، فإن تحديد أسماء موحدة للوظائف في أجهزة الدولة بناءً على ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، ومعرفة الوظائف الشاغرة والمشغولة ونوعيتها والمؤهلات المطلوبة لمن يشغلها، والرواتب اللازمة لها، يمكن من إعداد ميزانيات الوظائف على أسس سليمة، ويساعد على تفادي احتمالات المبالغة في تقدير الميزانيات من حيث العدد والمستوى الوظيفي.

تحقيق مبادئ الجدارة

من الغايات الأساسية لتصنيف الوظائف إقامة نظام لإدارة الموارد البشرية قائم على مبادئ الجدارة، ويحقق العدالة والمساواة بين الموظفين، بحيث تكون قرارات إدارة الموارد البشرية مرتكزة إلى مرتكزات موضوعية ومحددة مسبقاً، ومرتبطة بواجبات الوظائف

ومسؤولياتها، يخضع لها الأفراد بصورة متساوية.

وهكذا، ففي مجال شغل الوظائف العامة يساعد تصنيف الوظائف على تنظيم وتيسير عملية التوظيف وفقاً لمبادئ الجدارة، حيث إن التصنيف يؤدي إلى تجميع الوظائف المتشابهة في نوع العمل ومستوى الصعوبة ومطالب التأهيل في فئات واحدة. الأمر الذي من شأنه تسهيل عملية استقطاب الأفراد للوظائف الشاغرة، حيث يمكن وضع إعلانات شاملة للوظائف تعبر عن طبيعة واجبات الوظائف الشاغرة ومسؤولياتها. كما يمكن من تصميم إجراءات موحدة للاختيار للمتقدمين للوظائف المتماثلة في الواجبات والمسؤوليات. وهكذا يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وفقاً لمعايير موضوعية موحدة.

علاوة على ذلك، فإن التصنيف الوظيفي يساعد المتقدمين للوظائف على دراسة الوظائف المتقدمين عليها من حيث طبيعة أعمالها وصعوبتها ومتطلباتها والمزايا التي يحصلون عليها ومقارنتها بالوظائف الأخرى، الأمر الذي يساعدهم على اتخاذ القرار المناسب في تحديد الوظيفة المناسبة التي يمكنهم التقدم عليها، ويسهل لهم التكيف مع الوظائف بعد تعيينهم عليها.

وفي مجال النقل الوظيفي، فإن وجود قواعد موحدة لتصنيف الوظائف يؤدي إلى تيسير عملية النقل بين الوظائف سواء داخل الجهاز الواحد أم بين الأجهزة المختلفة. حيث إن التصنيف يؤدي إلى تقسيم الوظائف في فئات وفقاً لمسؤولياتها وواجباتها، الأمر الذي يساهم في توحيد الأسماء الوظيفية وتوحيد الهيكل التنظيمي للأنشطة في الجهات المختلفة، وتوحيد نوع ومستوى الواجبات والمسؤوليات المتجانسة، وكذلك الشروط المطلوبة لشغل الوظائف المتماثلة. الأمر الذي من شأنه تسهيل النقل من وظيفة لأخرى عند الحاجة على أسس سليمة وموضوعية.

وفي مجال الترقية، يساعد تصنيف الوظائف على بناء نظام موضوعي للترقية، حيث يتم تجميع الوظائف المتشابهة في مجموعة واحدة وترتيبها تصاعدياً، الأمر الذي ييسر من

عملية الترقية ويجعلها قائمة على مرتكزات موضوعية عادلة . كما أن فرص الترقى المتاحة للموظف تكون واضحة ، فطريق الترقية للموظف يكون من فئة إلى فئة أعلى ضمن مجموعة الفئات التي تنتمي إليها وظيفته .

وفي مجال تقويم الأداء الوظيفي يساعد تصنيف الوظائف على وضع معايير موضوعية للتقويم مرتبطة بمهام الوظيفة ، الأمر الذي يسهم في دقة التقويم واستبعاد العوامل الشخصية فيه .

وفي مجال التدريب الوظيفي ، فإن توضيح تصنيف الوظائف لواجبات الوظائف ومسؤولياتها ، يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب موضوعي ، ويسهل من تخطيط وتصميم برامج التدريب والتطوير للموظفين على أساس تلك الواجبات والمسؤوليات .

إجراء الدراسات والمسوحات

يمكنّ التصنيف الوظيفي من إجراء الدراسات والمسوحات وعقد المقارنات الإحصائية بين الوظائف سواء داخل الجهات ، أم بينها ، وبين قطاعات العمل المختلفة ، وحتى بين الدول فيما يتعلق بشؤون الموارد البشرية ، الأمر الذي يساعد على إظهار العديد من الاتجاهات والمؤشرات العامة من حيث التوظيف والترقية والنقل والتدريب وتقويم الأداء الوظيفي وغيرها من الأمور التي يمكن تبادل المعلومات بشأنها والإفادة منها في مجالات متعددة .

مشكلات تصنيف الوظائف

بالرغم من المزايا العديدة التي يحققها تصنيف الوظائف ، إلا أنه يشير عدداً من المشكلات التي يجب التنبيه إليها والعمل على التخفيف من أثارها السلبية . ويمكن تلخيص أهم هذه المشكلات فيما يلي :

١ . إن عملية تصنيف الوظائف شاقة ومعقدة ، وتستلزم الكثير من الوقت والمال والجهد .

كما تستلزم توافر الكفاءات المناسبة لإعدادها وتنفيذها ومتابعة تطبيقها .

٢ . جمود الهيكل الوظيفي ، وافتقاره إلى المرونة الكافية للوفاء بالاحتياجات الخاصة بكل منظمة ، ومقابلة التغيرات التي تطرأ في مجال الوظائف العامة . فبالرغم من المزايا العديدة التي يوفرها التصنيف في وضع قواعد موحدة لإدارة الموارد البشرية ، إلا أنه من ناحية أخرى ، قد يتجاهل الفروق الفردية بين الموظفين والاحتياجات الخاصة للمنظمات . فعلى سبيل المثال ، فإن عملية نقل الأفراد بين الوظائف تنقيد بتوافر شروط الوظائف التي ينتقل إليها الأفراد ، بغض النظر عن القدرات الفعلية لديهم ، الأمر الذي قد لا يؤدي إلى الاستفادة الكاملة من مهارات وقدرات الأفراد . فإذا كانت لوائح الخدمة المدنية تشترط توافر مؤهل في الحاسب الآلي لوظيفة مبرمج حاسب آلي ، فلا سبيل إلى نقل موظف إلى هذه الوظيفة إلا إذا توافر لديه الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة ، فلا سبيل إلى نقله إلى هذه الوظيفة رغم أنه يستطيع القيام بمهامها بكل كفاءة واقتدار . لذلك ، فثمة وجهة نظر ترى أن تصنيف الوظائف " يجري ضد فكرة التنظيم كهيكل انسيابي قادر على التكيف وسرعة التغير ، وموجه نحو حل المشكلات وتحفيز الأفراد " . (٢٠)

٣ . من بين الانتقادات التي توجه لتصنيف الوظائف أنه قد يعجز الموظف من الصفة الإنسانية . ففي كثير من الأحيان فإن تصنيف الوظائف لا يأخذ في الحسبان البعد الإنساني للوظائف ، حيث يتم النظر إلى المنظمات على أنها مجموعة من الوظائف أو التخصصات التي يتم التنسيق فيما بينها عن طريق التدرج الهرمي ، بصرف النظر عن الأفراد الذين يشغلون الوظائف .

٤ . قد يتمخض عن تصنيف الوظائف تخفيض بعض الوظائف إلى مستوى أدنى مما هي عليه في الهيكل التنظيمي الحالي ، الأمر الذي يعني تقليل المزايا التي يتمتع بها شاغلو هذه الوظائف ، ومن ثم التأثير سلباً على روحهم المعنوية .

٥ . إن تصنيف الوظائف، مثله مثل أي نظام آخر، قد يتقدم ويصبح محدود الفائدة، وذلك بفعل تقدم أوصاف الوظائف نتيجة لما يطرأ على الوظائف من تغييرات بسبب التغيير في طبيعة الأعمال وأساليب وأدوات الأداء فيها والعلاقات التنظيمية بين الوظائف.

٦ . كثيراً ما يفترض نظام التصنيف إلى الوضوح في الناحية العملية بالقدر نفسه من الوضوح من الناحية النظرية^(٦١) الأمر الذي قدي يترتب عليه ظهور نوع من المقاومة ضد نظام التصنيف من قبل الموظفين.

المبادئ الأساسية لتصنيف الوظائف

لنجنب الكثير من المشكلات التي قد يثيرها تصنيف الوظائف، ولتحقيق الغايات المرجوة منه، هناك عدد من المبادئ الأساسية التي ينبغي مراعاتها في هذا المجال، حتى يقوم التصنيف على أساس سليم يكفل له النجاح ويمكنه من التغلب على المضاعف والعقبات التي قد تعترض سبيله. ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- ١ . يجب تصنيف الوظائف وليس الأشخاص. فالتصنيف يكون للوظيفة، بصرف النظر عن من يشغلها، وينبغي ألا يتأثر تصنيف الوظيفة بالصفات الشخصية لمن يشغلها.
- ٢ . يجب أن يتم تجميع الوظائف في فئات بناءً على نوعية واجباتها ومدى صعوبة مسؤولياتها. وينبغي أن تؤلف الواجبات والمسؤوليات لأية وظيفة الخصائص الأساسية التي تميزها عن غيرها من الوظائف أو تجعلها مشابهة لها. كما يجب أن يؤدي تصنيف الوظائف إلى إنشاء مستويات دقيقة ومتناسقة من المراتب للوظائف، بحيث يتم تحقيق مبدأ الأجر المتساوي للأعمال المتشابهة، وبحيث يزيد الأجر بزيادة صعوبة العمل، والعكس صحيح. وبصورة عامة، ينبغي أن يؤدي التصنيف إلى معاملة الوظائف المتماثلة أو المتشابهة في طبيعة العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية ومطالب التأهيل معاملة واحدة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية.

٣. يجب أن يكون نظام التصنيف عملياً وقابلاً للتطبيق، ومفهوماً من قبل المديرين والموظفين، ومرتبطةً بالنشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية وداعماً لها. كما ينبغي أن يتصف بالمرونة، حتى يمكن مراعاة المتغيرات المستجدة في مجال الوظائف، وحتى يمكن بالتالي إجراء التغييرات اللازمة عليه وتطويره عند الحاجة بسهولة.

المراحل الرئيسية لتصنيف الوظائف

تهدف عملية تصنيف الوظائف في الأساس إلى تجميع الوظائف في مجموعات وفئات بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل، ومستوى الصعوبة ومقدار المسؤولية، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء مهامها. ولتحقيق ذلك فإن تصنيف الوظائف يتم وفقاً لعدد من المراحل المتتابعة. ففي البداية يتم جمع المعلومات عن الوظائف، ثم تحليلها ووصفها، يلي ذلك تكوين المجموعات والفئات الوظيفية، وإعداد مواصفات لكل فئة، يلي ذلك مرحلة إحقاق الفئات بالمراتب المناسبة لها، ثم إحقاق الوظائف بالفئات المناسبة لها، ثم ترميز الوظائف، وبعد ذلك يتم إصدار دليل التصنيف، وتنفيذ نظام التصنيف، وأخيراً متابعة تنفيذه.

المرحلة الأولى: جمع الحقائق والمعلومات عن الوظائف

تبدأ عملية التصنيف بجمع المعلومات اللازمة عن الوظائف لتحديد واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها. وتعد هذه المرحلة عنصراً أساساً في عملية تصنيف الوظائف، فكل المراحل التالية تكون عديمة القيمة إذا كانت مبنية على معلومات غير مناسبة.

المرحلة الثانية: تحليل الوظائف

في هذه المرحلة يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها عن الوظائف من حيث واجباتها ومسؤولياتها، حتى يمكن الوقوف على خصائصها ومقوماتها الأساسية.

المرحلة الثالثة: تحديد أوصاف الوظائف ومواصفاتها

تمثل الأوصاف والمواصفات الوظيفية السجل الرسمي للواجبات والمسؤوليات والمؤهلات اللازمة لوظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف . وبما أن الوظيفة هي التي يتم تصنيفها، وليس الشخص الذي يشغلها، لذا فإن فهم الوظيفة موضع التصنيف يعد أساسياً لعملية التصنيف . لذا ينبغي إعداد الأوصاف والمواصفات الوظيفية بعناية لتعكس الملامح الهامة والمتطلبات الأساسية للوظائف حتى يمكن تصنيفها على نحو سليم ومناسب .

المرحلة الرابعة: إنشاء مجموعات الوظائف وفئاتها

يتم إنشاء المجموعات والفئات الوظيفية من خلال خطوتين رئيسيتين: الخطوة الأولى تتضمن تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل، أما الخطوة الثانية فتتضمن تصنيف تلك الوظائف على أساس مستوى صعوبة العمل وأهمية المسؤوليات، ويتم هاتين الخطوتين على النحو التالي:

أولاً - تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل

في هذه الخطوة يتم تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل فقط (بصرف النظر عن درجة الصعوبة أو مستوى المسؤولية)، ويتم ذلك وفق الخطوات الفرعية التالية:

١. تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة عريضة واسعة المدى، بحيث تمثل كل مجموعة إحدى مجالات النشاطات الأساسية في الخدمة المدنية. وهكذا يمكن تقسيم وظائف الخدمة المدنية على هذه الأساس إلى مجموعة عامة للوظائف الإدارية، ومجموعة عامة للوظائف التعليمية، ومجموعة عامة للوظائف الدبلوماسية، ومجموعة للوظائف الحرفية، . . . إلخ.

٢. تقسيم كل مجموعة عامة إلى مجموعات فرعية تسمى مجموعات نوعية، تضم كل مجموعة منها جميع الوظائف التي تدخل في نطاق مهنة معينة أو خدمة متماثلة أو أوجه نشاطات متقاربة ومتراصة. وهكذا يمكن تقسيم المجموعة العامة للوظائف

التخصصية، على سبيل المثال، إلى المجموعة النوعية للوظائف القانونية، والمجموعة النوعية للوظائف الهندسية، والمجموعة النوعية للوظائف الطبية، . . . إلخ.

٣. تقسيم كل مجموعة نوعية إلى مجموعات متخصصة تسمى مجموعات أو سلاسل فئات، تتضمن كل مجموعة منها الوظائف التي تتميز بتخصص فرعي داخل المهنة الواحدة. وهكذا يمكن تقسيم المجموعة النوعية للوظائف الهندسية، على سبيل المثال، إلى مجموعة فئات وظائف الهندسة المدنية، ومجموعة فئات وظائف الهندسة المعمارية، ومجموعة فئات وظائف الهندسة الكيميائية، . . . إلخ.

وهكذا فإنه بتكوين مجموعات الفئات تتكون مجموعات للوظائف تشابه كل منها في نوع العمل، ولكن تختلف في مستوى صعوبة المسؤوليات. فعلى سبيل المثال، في داخل مجموعة فئات الوظائف الإدارية توجد فئات وظائف، مثل: مدير فرع، مدير إدارة، رئيس قسم، مدير شعبة، وكل فئة من هذه الفئات تشابه في نوع العمل، إلا أنها تختلف من حيث مستوى صعوبة المسؤوليات. لهذا، فإن الخطوة التالية لعملية إنشاء مجموعات الوظائف وفئاتها، تتضمن تقسيم كل مجموعة من مجموعات الفئات، وفقاً لمستوى صعوبتها وأهمية مسؤولياتها، إلى عدد من الفئات تمثل كل فئة منها مستوى معين من الصعوبة والمسؤولية.

ثانياً .. تقسيم الوظائف وفقاً لمستوى صعوبة العمل وأهمية المسؤوليات

بعد الانتهاء من الخطوة التي تم فيها تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل إلى مجموعات عامة رئيسية، ثم إلى مجموعات نوعية (مهن)، ثم إلى مجموعات أو سلاسل فئات (تخصصات)، تبدأ الخطوة الثانية من تكوين مجموعات الوظائف، التي تتضمن تقسيم كل مجموعة فئات (سلسلة فئات) إلى عدد من المستويات المتجانسة في مستوى صعوبة العمل وأهمية مسؤولياته.

ويتم تنفيذ هذه الخطوة على النحو التالي:

١. ترتيب الوظائف التي تتضمنها كل مجموعة فئات في نظام رأسي متدرج وفقاً لمستوى

صعوبة أعمالها وأهمية مسؤولياتها، وذلك بمقارنة أعمال كل وظيفة من وظائف مجموعة الفئات الواحدة بأعمال الوظائف الأخرى في المجموعة نفسها. ويتبع عن ذلك ترتيب الوظائف الداخلة مجموعة فئات من الوظائف الأقل صعوبة ومسؤولية إلى الوظائف الأكثر صعوبة ومسؤولية.

٢. يلي ذلك تقسيم الوظائف، بعد أن تم ترتيبها وفقاً لمستوى صعوبتها ومسؤولياتها، إلى عدد من المستويات يسمى كل مستوى منها فئة. ويتبع عن ذلك أن تكون الوظائف داخل كل مجموعة فئات مقسمة وفقاً لمستوى صعوبتها ومسؤولياتها إلى عدد من المستويات، وكل مستوى من هذه المستويات يمثل فئة معينة.

والآن تكون كل مجموعة فئات مكونة من فئات متدرجة وفقاً لدرجة صعوبتها من أدنى فئة إلى أعلى فئة في تخصص واحد. وهكذا فإن وظائف الهندسة المدنية تنقسم إلى فئات رئيسة متدرجة، فتكون هناك فئة وظائف مهندس مساعد، وفئة وظائف مهندس، وفئة وظائف مهندس مشرف، وفئة وظائف كبير مهندسين، وفئة وظائف مهندس مستشار. فبالرغم من تشابه هذه الفئات في طبيعة العمل، إلا أن كل منها يختلف في المسؤوليات. كذلك فإن الوظائف الفنية تتضمن عدداً من المستويات المتدرجة من حيث المسؤولية والصعوبة، تبدأ بفئة فني مساعد، ثم فني ثاني، ثم فني أول، ثم رئيس فنيين ثاني، وتنتهي بفئة رئيس فنيين أول. وكل فئة من هذه الفئات تضم جميع الوظائف التي تشابه في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل، ويطلق عليها اسماً وظيفياً واحداً، وتخضع لقواعد ومعاملة موحدة في كافة شؤون الموارد البشرية.

ونتيجة لتقسيم مجموعات الفئات في فئات متدرجة حسب درجة الصعوبة والمسؤولية يتكون نطاق أو مدى معين من الصعوبة والمسؤولية لكل مجموعة فئات. ويمثل نطاق الصعوبة والمسؤولية المسافة بين أول مستوى وآخر مستوى في مجموعة الفئات. ومن ثم فإن نطاق الصعوبة والمسؤولية يمثل سلسلة المستويات التي تحتوي عليها مجموعة الفئات. وهكذا فإن مجموعة الفئات تصبح هي المسار الطبيعي للترقية، حيث يتكون السلم الطبيعي

للتفرقات من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها داخل مجموعة الفئات الواحدة .
ولما كانت مستويات الصعوبة والمسؤولية بالنسبة لأعمال الوظائف في مجموعة الفئات الواحدة متدرجة ، وليس ثمة حدود أو فواصل واضحة تماماً بين هذه المستويات ، فإنه يمكن ، من الناحية النظرية ، أن يتكون عدد كبير من الفئات حسب تدرج مستويات تلك الفئات .
وليس هناك معايير محددة تماماً لعدد مستويات الفئات داخل كل مجموعة من مجموعات الفئات ، إذ إن ذلك يخضع للسلطة التقديرية للمختصين .

ويلخص الشكل التالي خطوات إنشاء المجموعات الوظيفية وفئاتها :

شكل ١

خطوات تكوين المجموعات الوظيفية وفئاتها

١. تكوين المجموعات العامة

يتم تجميع جميع الوظائف في مجموعات عامة ، بحيث تتضمن كل مجموعة عامة الوظائف التي تشترك في خصائص عريضة مشتركة فيما بينها . مثلاً ، يتم تقسيم الوظائف إلى : المجموعة العامة للوظائف التخصصية ، والمجموعة العامة للوظائف التعليمية ، والمجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية .

٢. تكوين المجموعات النوعية

يتم تقسيم كل مجموعة عامة إلى مجموعات نوعية ، بحيث تشمل كل مجموعة نوعية الوظائف التي تنتمي إلى مهنة محددة . مثلاً يتم تقسيم المجموعة للوظائف التخصصية إلى : المجموعة النوعية للوظائف الهندسية ، والمجموعة النوعية للوظائف الطبية ، والمجموعة النوعية للوظائف القانونية .

٣. تكوين مجموعات الفئات

يتم تقسيم كل مجموعة نوعية إلى مجموعات فئات، بحيث تتضمن كل مجموعة فئات الوظائف التي تنتمي إلى تخصص واحد داخل المهنة الواحدة، ولكن تختلف عن بعضها من حيث درجة صعوبة العمل ومسؤولياته. مثلاً، يتم تقسيم المجموعة النوعية للوظائف الهندسية إلى مجموعة فئات وظائف الهندسة المدنية، ومجموعة فئات وظائف الهندسة الميكانيكية، ومجموعة وظائف الهندسة الكيميائية.

٤. تكوين الفئات الوظيفية

يتم تقسيم كل مجموعة فئات إلى فئات، بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل ومستوى صعوبته ومسؤولياته وواجباته ومطالب التأهيل اللازمة لأدائه، وبالتالي تعطى اسماً وظيفياً واحداً، وتعامل معاملة واحدة بالنسبة لكافة أمور إدارة الموارد البشرية. مثل، تقسيم مجموعة فئات وظائف الهندسة المدنية إلى: فئة مساعد مهندس، وفئة مهندس، وفئة رئيس مهندسين.

المرحلة الخامسة: إعداد مواصفات الفئات الوظيفية

بعد الانتهاء من مرحلة تكوين الفئات الوظيفية، تأتي مرحلة تحديد المواصفات لكل فئة منها. ومواصفات الفئات عبارة عن بيان مكتوب لكل فئة وظيفية يتضمن وصف إجمالي عام للوظائف التي تتضمنها، ويظهر الخصائص التي تنسم بها الفئة وتميزها عن غيرها من الفئات الأخرى. ومواصفات الفئات مهمة لتصنيف الوظائف بقدر أهمية مواصفات الوظائف لعملية التوظيف؛^(٢٢) لأن هذه المواصفات تشكل المعيار الأساس الذي يتم على أساسه تحديد الاسم، والفئة، والمرتبة المناسبة لكل وظيفة.

وتنبغي الإشارة إلى أن مواصفة الفئة هي وصف عام وإجمالي للجوانب الأساسية التي تشترك فيها الوظائف التي تشتمل عليها الفئة، وليس وصفاً تفصيلياً لكل وظيفة تشتمل عليها الفئة الواحدة. حيث إن الوصف التفصيلي لكل وظيفة يتم في وثيقة 'وصف الوظيفة' الخاصة بكل وظيفة مفردة. وثمة عوامل أساسية ينبغي مراعاتها، قدر الإمكان، عند إعداد مواصفات الفئات، ومن أهمها، ما يلي: (٢٣)

١. أن تعبر بإيجاز عن خصائص وظائف الفئة.
٢. أن تبرز الخصائص التي تميز وظائف الفئة عن غيرها من وظائف الفئات الأخرى.
٣. أن تبرز الجوانب التي تشكل الأساس لتحديد المرتبة المناسبة للفئات، وتحديد الفئة المناسبة للوظائف.
٤. أن تقتصر على ذكر أمثلة عن الأعمال الشائعة في وظائف الفئة، دون السرد التفصيلي لجميع الأعمال التي تتضمنها وظائف الفئة.
٥. أن تتصف بالمرونة بحيث تسمح للرئيس المباشر بإسناد بعض الأعمال ذات العلاقة إلى المروّس، إذا اقتضت ظروف العمل ذلك.

ومن أهم العناصر التي تشتمل عليها مواصفات الفئة ما يلي:

١. اسم الفئة: يطلق على كل فئة من الفئات اسماً معيناً يعبر عن الطبيعة الأساسية لنوع العمل للوظائف التي تتضمنها الفئة، ويميزها عن الفئات الأخرى، ويكون دالاً على المستوى النسبي لصعوبة أعمال وظائفها. ويطلق هذا الاسم على الفئة وعلى كل وظيفة تدخل فيها.
٢. تعريف عام للفئة: هنا يتم وصف الخصائص العامة الأساسية المميزة للوظيفة، بتقديم شرح موجز لواجبات الوظيفة ومسؤولياتها، ونوع الإجراءات والمهام التي ينبغي اتباعها، ومقدار الإشراف المتلقى.
٣. الملامح الأساسية المميزة للفئة: يقصد بالملامح المميزة لعمل الفئة الخصائص الأساسية

التي تؤكد على الحدود الفاصلة بين وظائف كل فئة وغيرها من الفئات الأخرى، من حيث مستوى الصعوبة. ويتم ذلك عن طريق إظهار الجوانب التي تبرز مستوى الصعوبة في أعمال وظائف الفئة وأهمية مسؤوليات تلك الأعمال. ومن أهم هذه الجوانب التي ينبغي إبرازها في هذا الصدد، ما يلي:

- (أ) نوع الإشراف الواقع على وظائف الفئة.
- (ب) نوع الإشراف الذي تمارسه وظائف الفئة على الأعمال الأخرى، وعدد العاملين أو الوحدات التنظيمية التي يقع عليها الإشراف، وأنواع الأعمال التي يباشرها هؤلاء العاملون.
- (ج) نوع المراجعة التي تخضع لها أعمال وظائف الفئة، ومدى تكرارها، ومن الذي يقوم بها، والغرض منها.
- (د) ما يستلزمه أداء أعمال وظائف الفئة من إصدار قرارات أو تعليمات أو التقدم بتوصيات.
- (هـ) الاتصالات التي يستلزمها أداء العمل والغرض منها ومدى تكرارها.
- (و) المسؤوليات التي تتضمنها وظائف الفئة من النواحي المالية أو مسؤوليات حفظ الأصناف أو الوثائق، وما إلى ذلك.
- (ز) ما ينتج من مسؤوليات عن الأخطاء في العمل.
- (ح) ظروف العمل ومخاطره.

٤ . أمثلة تصويرية للأعمال التي تتضمنها وظائف الفئة: يفصل هذا الجزء، إلى حد بعيد، الوصف العام للفئة، ويتضمن عينة ممثلة لتواجبات والمسؤوليات، وليس كل الأعمال. ويراعى في اختيار الأمثلة أن تكون من النوع الذي يصور الأعمال الشائعة في معظم وظائف الفئة، وأن تكون من النوع الذي يوضح السمات المميزة لهذه الأعمال، ويبرز مستوى الصعوبة وأهمية المسؤولية فيها. ومن الضروري الاهتمام

بالواجبات التي تشغل معظم الوقت وإهمال الأعمال التي تكون بصفة مؤقتة أو طارئة .
 ٥ . الحد الأدنى من المهارات والقدرات والمعارف ، وما تتطلبه من مؤهلات علمية وخبرات عملية لازمة لشغل وظائف الفئة .
 ويقدم الشكل ٢ مثالا لمواصفات إحدى الفئات الوظيفية ، وهي فئة وظائف باحثي تخطيط القوى العاملة .

شكل ٢

فئة وظائف باحثي تخطيط القوى العاملة^(٢٤)

اسم الفئة:
باحث تخطيط قوى عاملة .
تعريف عام بالفئة:
تختص وظائف هذه الفئة بإعداد الأبحاث والدراسات في مجال تخطيط وتطوير القوى العاملة في الخدمة المدنية، ومصادرها المختلفة، وذلك بهدف تطوير كفاءاتها وزيادة إنتاجها، وما يستدعيه ذلك من التنسيق مع تلك المصادر . كما تتضمن تحديد المعايير والقواعد المناسبة لاحتياجات الجهات الحكومية من القوى العاملة، والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذا المجال .
الملامح الأساسية المميزة للفئة:
يتضمن العمل الأساسي للفئة القيام بإجراء الدراسات والأبحاث في مجال القوى العاملة . وتخضع الفئة لإشراف عام، ومراجعة عامة لنتائج الأعمال، ولا تمارس مسؤوليات إشرافية . ويتطلب عمل الفئة تقديم توصيات لتطوير العمل . وتتطلب إجراء اتصالات دورية مع وحدات تنظيمية داخل الجهة وخارجها لتبادل المعلومات في مجال القوى العاملة . ويتم أداء العمل فيها في ظروف عادية .
أمثلة تصويرية لأهم واجباتها ومسؤولياتها:
- إعداد الدراسات والأبحاث عن مصادر القوى العاملة داخل المملكة وخارجها، ومدى ملاءمتها للعمل الحكومي ومحاولة نشر الوعي الوظيفي .
- إعداد الأبحاث والدراسات عن الأنظمة واللوائح في الخدمة المدنية، واقتراح التعديلات عليها والعمل على تطوير أنشطتها في مجال القوى العاملة .
- إعداد الخطط التطويرية للقوى العاملة في الجهات الحكومية لمواجهة

- احتياجات خطط وبرامج التنمية، مع شرح تلك الخطط والبرامج ومتابعة مدى تقدمها ومعالجة سلبياتها.
- تحليل مشكلات الوظائف في الجهات الحكومية، واستنتاج احتياجاتها من القوى العاملة، وتقديم المقترحات المناسبة لسد تلك الاحتياجات، واقتراح الأعداد المناسبة من الوظائف التي يجب اعتمادها وفق المعايير المناسبة.
- الاتصال بمصادر القوى العاملة والتنسيق معها، وتوضيح أهمية العرض والطلب لأخذ ذلك في الحسبان.
- أمثلة للمعارف والقدرات والمهارات المطلوبة للفئة:
- معرفة بالأسس والمفاهيم والمبادئ النظرية وتطبيقاتها في مجال تطوير القوى العاملة في الخدمة المدنية.
- معرفة بأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية في مجال التوظيف.
- معرفة بالتعليمات والتوجيهات وإجراءات العمل.
- معرفة بمصادر القوى العاملة وأنواعها ومستوياتها.
- قدرة على إعداد الدراسات والأبحاث في مجال القوى العاملة.
- قدرة على اقتراح الخطط والبرامج والبدائل المتنوعة لكيفية الاستفادة من القوى العاملة.
- قدرة على عرض النتائج والتوصيات بطريقة مقبولة.
- قدرة على التنسيق والاتصال بمصادر القوى البشرية أو الجهات التي تحتاج إلى تلك القوى.
- قدرة على إعداد الإحصائيات وتحليلها واستخراج مؤشراتها.
- قدرة على إقامة علاقات عمل فاعلة مع الآخرين والمحافظة عليها.
- قدرة على تطبيق المعارف السابقة بمهارة.
- الحد الأدنى من المؤهل العلمي:
- درجة جامعية في تخصص الإدارة العامة، أو الاقتصاد.
- الخبرة العملية:
- خبرة في مجال فئات وظائف تخطيط القوى العاملة.
- التدريب:
- دورة تدريبية في مجال القوى العاملة، أو الدراسات، أو البحوث، لمدة لا تقل عن ستة أسابيع.

المرحلة السادسة: ترميز المجموعات الوظيفية

يتم ترميز المجموعات الوظيفية بتخصيص رمز رقمي يدل عليها، ويميزها عن غيرها من المجموعات الوظيفية الأخرى. ويهدف ترميز المجموعات الوظيفية إلى تسهيل المعاملات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك بتوضيح العلاقة، من حيث صعوبة العمل ومسؤوليته، بين كل فئة وغيرها من الفئات، سواء الداخلة معها في مجموعة الفئات نفسها، أم الوقعة ضمن مجموعات الفئات الأخرى. علاوة على تسهيل تحديد مجموعة الفئات، والمجموعة النوعية، والمجموعة العامة، والمرتبة التي تنتمي إليها كل فئة وظيفية، من خلال الرجوع إلى رموزها المحددة.

ويتم ترميز المجموعات الوظيفية من خلال تخصيص الخانة الأولى من الأرقام التي يتكون منها الرمز الوظيفي للمجموعة العامة للوظائف (وإذا زاد عدد المجموعات العامة عن تسع، فيتم تخصيص الخانتين الأولتين للمجموعات العامة). وتخصص الخانتين التاليتين للمجموعة النوعية، ويساعد هذا على تحديد موقع الوظيفة على نحو دقيق. ويخصص الرقمين التاليتين لمجموعة الفئة التي تقع ضمن هذه المجموعة النوعية، ويساعد هذا على تحديد موقع الوظيفة على نحو أكثر دقة، ويتم تخصيص الرقمين الأخيرين للمرتبة الوظيفية. وهكذا، على سبيل المثال، نجد أن ترميز المجموعات الوظيفية في المملكة، تم وفقاً للنظام التالي:

١. رموز المجموعات العامة من ٠-٩.
 ٢. رموز المجموعات النوعية تبدأ من ٠٠ ويمكن أن تستمر إلى ٩٩.
 ٣. رموز مجموعات الفئات تبدأ من ٠٠ ويمكن أن تستمر إلى ٩٩.
 ٤. رموز المراتب تبدأ من المرتبة الأولى حتى الخامسة عشرة.
- فعلى سبيل المثال، إذا علمنا أن الرمز ٣ مخصص للمجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، وأن الرمز ٣ مخصص للمجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين، وأن الرمز ١٦

مخصص لمجموعة فئات وظائف باحثي وأخصائيي تخطيط القوى العاملة، وأن سلم المراتب في المملكة يتدرج من المرتبة الأولى حتى الخامسة عشرة، فعند قراءة الرمز الوظيفي ٣٠٣١٦١١ الوارد بدليل تصنيف الوظائف بالمملكة، نستدل بأن الرمز يشير إلى وظيفة تقع ضمن فئة أخصائي تخطيط قوى عاملة بالمرتبة الحادية عشرة، الداخلة في مجموعة فئات وظائف باحثي وأخصائيي تخطيط القوى العاملة، التابعة للمجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين، التابعة للمجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.

المرحلة السابعة: تحديد العلاقات بين الفئات

في المرحلة الرابعة، مرحلة تكوين المجموعات الوظيفية وفئاتها، تم تحديد العلاقة بين الفئات الوظيفية من حيث نوع العمل، وعلى هذا الأساس تم تقسيم الوظائف، وفقاً لنوع العمل، إلى مجموعات عامة، ثم إلى مجموعات نوعية، ثم إلى مجموعات فئات. كذلك تم في تلك المرحلة تحديد العلاقة بين الفئات الواقعة في مجموعة فئات واحدة على أساس مستوى صعوبة العمل ومسؤوليته، حيث تم ترتيب الوظائف الواقعة في كل مجموعة فئات وفقاً لمستوى صعوبتها ومسؤولياتها، ثم تقسيمها إلى عدد من الفئات، بحيث إن كل فئة تشابه من حيث نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية. ونتيجة لذلك، تحدد النطاق الكامل للصعوبة والمسؤولية في كل مجموعة من مجموعات الفئات من الفئة الأقل صعوبة ومسؤولية إلى الفئة الأكثر صعوبة ومسؤولية في مجموعة الفئات نفسها.

غير أن المراحل السابقة لم تحدد العلاقة بين الفئات الواقعة في مجموعات فئات مختلفة، من حيث مستوى صعوبة ومسؤولية العمل. لهذا، يتم في المرحلة الحالية تحديد العلاقة بين الفئات الواقعة ضمن مجموعات فئات مختلفة، من خلال تحديد القيمة النسبية لكل فئة ومستواها بالنسبة إلى الفئات الأخرى الواقعة في مجموعات الفئات الأخرى، بعد أن تم تحديد العلاقات بينها على أساس نوع العمل. وهكذا، على سبيل المثال، يمكن تحديد الأهمية النسبية للفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات وظائف الحاسب الآلي، مقارنة بالفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات وظائف التدريب، ومقارنة بالفئات الواقعة ضمن مجموعة

فئات وظائف المحاسبة ، ومقارنة ببقية فئات الوظائف الواقعة في مجموعات الفئات الأخرى .

ويتم تحقيق ذلك من خلال تقسيم النطاق الكلي للصعوبة والمسؤولية الذي يغطي جميع مجموعات فئات الوظائف موضع التصنيف ، إلى عدد من المستويات أو المراتب (تسمى مراتب التصنيف) ، التي يتم تعريف كل منها بما يبرز خصائص الفئات التي تلحق بها ، وبحيث تشمل كل مرتبة منها مستوى معين من الصعوبة والمسؤولية . وينتج عن ذلك الحصول على هيكل متدرج يتكون من عدد من المراتب تمثل كل منها مستوى معين من الصعوبة ويكون لكل منها تعريف معين يبين حدود هذه الصعوبة . (٢٥)

بعد ذلك يتم إلحاق الفئات بمراتب التصنيف المناسب لها ، وذلك على أساس درجة صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات ، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء أعمال الوظائف في كل فئة ، والذي يمثل مستوى الصعوبة والمسؤولية والمؤهلات التي تتضمنها المرتبة التي تلحق بها . وهكذا يتم وضع الفئة ذات الوظائف الأكثر صعوبة ومسؤولية بالمرتبة الأعلى ، ويتم وضع الفئة ذات الوظائف الأقل صعوبة ومسؤولية بالمرتبة الأدنى . وينتج عن ذلك أن تتضمن كل مرتبة جميع فئات الوظائف التي تتماثل في مستوى صعوبة العمل ومسؤوليته ومستوى المؤهلات اللازمة لأداء العمل ، رغم اختلافها في نوع العمل .

ويتم إلحاق الفئات بمراتب التصنيف المناسبة لها من خلال إجراء مقابلة بين مواصفة أعلى فئة في كل مجموعة للفئات وتعريف المراتب التي سبق إعدادها ، ثم تحدد المرتبة المناسبة للفئة الأعلى المشار إليها وتدرج فيها . بعد ذلك تعقد المقابلة نفسها بالنسبة لأدنى فئة في مجموعة الفئات نفسها مع تعريف المراتب ثم تحدد المرتبة المناسبة للفئة الأدنى المشار إليها . ثم تسند باقي فئات مجموعات الفئات التي تقع فيما بين الحدين الأعلى والأدنى ، إلى المراتب المناسبة تبعاً ، وبالتالي ، وبالأسلوب السابق نفسه ، بعد التحقق من تقريبها إلى أحد الحدين الأعلى أو الأدنى الذي تكون الفئة أقرب إليه ، أو إلى الفئة التي ثبتت المرتبة المناسبة لها وفقاً للأسلوب نفسه ، على أن يتم كل ذلك في ضوء المعرفة الدقيقة لعوامل تصنيف

الوظائف، والفهم الواضح لشعاريف المستويات، والقدرة على الموازنة والمقابلة والحكم السليم. (٢٦)

وتلحق الفئات بمراتب التصنيف المناسبة لها على أساس مجموعات الفئات التي تنتمي إليها، مجموعة تلو الأخرى. فعلى سبيل المثال، يتم البدء بإحاق فئات مجموعة فئات وظائف الطب البشري بالمراتب المناسبة لها، ثم مجموعة فئات وظائف الطب البيطري، ثم مجموعة فئات وظائف الصيدلة، وهكذا يستمر إحاق الفئات بالمراتب المناسبة لها مجموعة تلو الأخرى إلى أن يتم إحاق كل فئات الوظائف بالمراتب المناسبة لها.

وبعد استكمال إسناد الفئات إلى مراتب التصنيف المناسبة لها على النحو السالف، يعد جدول بالمراتب والفئات الوظيفية، بحيث تتضمن كل مرتبة جميع فئات الوظائف التي تماثل في درجة الصعوبة وأهمية المسؤولية رغم اختلافها في نوع العمل ومجال التخصص فيه. (٢٧) وتتبع الإشارة إلى أن مراتب التصنيف ليست بالضرورة المراتب التي يتضمنها سلم الرواتب. إذ إن تحديد الراتب المناسب لكل فئة تدخل فيه عوامل أخرى، مثل الأجور السائدة في سوق العمل، إلى جانب صعوبة ومسؤولية العمل. من ناحية أخرى، يمكن تحديد العلاقات بين الفئات باستخدام الأساليب الكمية لتقوم الوظائف، على النحو الذي سيتم توضيحه في الفصل القادم.

المرحلة الثامنة: إحاق الوظائف المفردة بالفئات المناسبة لها

في هذه المرحلة يتم تحديد الفئة المناسبة لكل وظيفة وإحاقها بها، وذلك من خلال مقابلة أوصاف الوظائف، التي تم تحديدها في عملية تحليل الوظائف، بمواصفات الفئات. والاساس في إحاق الوظيفة بفئتها المناسبة هو نوع العمل، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل في الوظيفة. ولكن التقدير الشخصي للقائمين بالتصنيف يلعب دوراً أساسياً في تحديد الوظائف المناسبة لكل فئة، ولكن هذا التقدير ليس عشوائياً، بل يعتمد على خبرة المختص بالتصنيف وقدرته على مقارنة أوصاف الوظائف بمواصفات الفئات.

مثال على الخطوات السابقة لتصنيف الوظائف

لتوضيح الخطوات الأساسية لتصنيف الوظائف، يمكن تقديم المثال التالي من نظام تصنيف الوظائف في المملكة، عن تصنيف وظائف المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.

١. تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة

تم تقسيم وظائف الخدمة المدنية إلى عشر مجموعات عامة، على أساس التشابه العام في مجال العمل، حيث تضم كل مجموعة عامة الوظائف التي تشابه في إطار عملها العام. وكانت إحدى تلك المجموعات العامة، المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، التي تم تعريفها بأنها تشمل: (٢٨)

وظائف الإدارة العليا والإشرافية المتوسطة والمباشرة التي تتولى واجبات وأعمال التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، والرقابة، والإشراف العام والمباشر على أعمال المرافق أو المصالح أو الإدارية أو الفروع في المجالات الإدارية أو المالية أو الفنية، وفق اختصاصات وصلاحيات محددة. كما تشمل وظائف الإدارة المحففة في مجال الحافظات والبلديات. وكذلك الوظائف الإدارية المتنوعة. كذلك تشمل أعمال شؤون الموظفين والأعمال المالية والحاسبية والمستودعات والتموين والمشتريات والتسويق، وذلك من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإشراف والتنفيذ لهذه الأعمال، والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذه المجالات.

وقد تم تجميع الوظائف في كافة الأجهزة الحكومية في المملكة في هذه المجموعة بناءً على التعريف السابق، وخصص الرمز ٣ لهذه المجموعة.

٢. تقسيم المجموعة العامة للوظائف الإدارية إلى مجموعات نوعية

تم تقسيم المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية إلى ست مجموعات نوعية، على أساس أن كل مجموعة نوعية تمثل تخصصاً معيناً في العمل أو مجال نشاط متقارب.

وتضمنت هذه المجموعات :

- المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا والإشرافية المتوسطة والمباشرة (الرمز ٣٠٠)
- المجموعة النوعية لوظائف الإدارة المحلية (الرمز ٣٠١)
- المجموعة النوعية للوظائف الإدارية المتنوعة (الرمز ٣٠٢)
- المجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين (الرمز ٣٠٣)
- المجموعة النوعية للوظائف المالية (الرمز ٣٠٤)
- المجموعة النوعية لوظائف المستودعات والتموين والمشتريات والمبيعات والتسويق (الرمز ٣٠٥)

وقد تم وضع تعريف عام لكل مجموعة نوعية، فإذا أخذنا المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا والإشرافية المتوسطة والمباشرة، على سبيل المثال، نجد أنه تم تعريفها بأنها تشمل: (٢٩)

أعمال الإدارة العليا التي تتولى الإشراف العام على أعمال إدارة عامة، أو فرع، أو رئاسة، أو وكالة في الأجهزة الحكومية، وفق الاختصاصات والصلاحيات المحددة لثل هذه المستويات. كما تشمل الأعمال الإشرافية المتوسطة والمباشرة التي تتعلق بالإشراف على أعمال إدارة، أو قسم، أو شعبة، أو فرع في الأجهزة الحكومية، والإشراف على الموظفين، وتوجيههم، وتوزيع العمل بينهم، وإعداد التقارير عنهم، وتقديم التوصيات، والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذه المجالات.

٣. تقسيم المجموعات النوعية إلى مجموعات فئات

في هذه المرحلة تم تقسيم كل مجموعة نوعية إلى مجموعات متخصصة في نوع العمل، يطلق على كل منها مجموعة أو سلسلة فئات. فإذا أخذنا المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا والإشرافية المتوسطة والمباشرة، على سبيل المثال، نجد أنها قسمت إلى ١٦ مجموعة فئات، بحيث إن كل مجموعة فئات منها تمثل تخصصاً فرعياً في المجموعة النوعية التي تنتمي إليها. وهكذا تم تقسيم وظائف هذه المجموعة إلى مجموعات الفئات التالية:

- مجموعة فئات وظائف الوكلاء والوكلاء المساعدين (الرمز ٣٠٠٠٠)
- مجموعة فئات وظائف النواب (الرمز ٣٠٠٠١)
- مجموعة فئات وظائف رؤساء المصالح (الرمز ٣٠٠٠٢)
- مجموعة فئات وظائف مديري الفروع (الرمز ٣٠٠٠٣)
- مجموعة فئات الوظائف الإشرافية المساعدة (الرمز ٣٠٠٠٤)
- مجموعة فئات وظائف مديري الإدارات (الرمز ٣٠٠٠٥)
- مجموعة فئات وظائف مديري الشعب (الرمز ٣٠٠٠٦)
- مجموعة فئات وظائف رؤساء الأقسام (الرمز ٣٠٠٠٧)
- مجموعة فئات وظائف مديري المكاتب (الرمز ٣٠٠٠٨)
- مجموعة فئات الوظائف الإشرافية على أعمال الخدمات العامة (الرمز ٣٠٠٠٩)
- مجموعة فئات وظائف المشرفين الإداريين (الرمز ٣٠٠١٠)
- مجموعة فئات وظائف الدوريات والفرق (الرمز ٣٠٠١١)
- مجموعة فئات وظائف المراقبين والمشرفين (الرمز ٣٠٠١٢)
- مجموعة فئات الوظائف الإشرافية على أعمال الاتصالات الإدارية (الرمز ٣٠٠١٣)
- مجموعة فئات وظائف أمراء الأفواج ووكلائهم (الرمز ٣٠٠١٤)

٤. تكوين الفئات الوظيفية

في هذه المرحلة تم تقسيم كل مجموعة فئات إلى عدد من المستويات المتجانسة في مستوى صعوبة العمل وأهمية مسؤولياته، وذلك من خلال القيام بترتيب الوظائف التي تتضمنها كل مجموعة فئات وفقاً لمستوى صعوبة أعمالها وأهمية مسؤولياتها، ثم تلى ذلك تقسيم الوظائف المرتبة وفقاً لمستوى صعوبتها ومسؤولياتها إلى عدد من المستويات يسمى كل منه فئة. فإذا أخذنا، على سبيل المثال، مجموعة فئات وظائف الوكلاء والوكلاء المساعدين

نرى أنها قسمت إلى فئتين: فئة وكيل مساعد، وفئة وكيل. وكل فئة من هاتين الفئتين تتشابه في نوع العمل ومستوى صعوبة الواجبات والمسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل، الأمر الذي يبرر معاملتها معاملة واحدة في كافة شؤون إدارة الموارد البشرية.

٥. إعداد المواصفات للفئات الوظيفية

تتضمن هذه المرحلة إعداد مواصفة لكل فئة وظيفية تحتوي على بيان بوظائفها، والخصائص التي تميز وظائفها عن غيرها من الوظائف، وبعض الأمثلة التصويرية لأعمالها، ومطالب التأهيل الواجب توافرها فيمن يقوم بشغلها.

٦. ترميز المجموعات الوظيفية

تم ترميز المجموعات العامة، والمجموعات النوعية، ومجموعات الفئات، والراتب الوظيفية على النحو المذكور في المثال السابق. فعلى سبيل المثال، تم ترميز فئة وكيل مساعد بالرمز ٣٠٠٠٠١٤، حيث يدل الرمز ٣ من اليسار على المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، والرمز ٠٠ يدل على المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا والإشرافية المتوسطة والمباشرة، والرمز ٠٠ الذي يليه يدل على مجموعة فئات ووظائف الوكلاء والوكلاء المساعدين، والرمز ١٤ يدل على المرتبة الوظيفية لمجموعة الفئات.

٧. تحديد المراتب المناسبة للفئات

يتم تحديد المراتب المناسبة للفئات من خلال تحديد القيمة النسبية لكل فئة بالنسبة للفئات الواقعة في مجموعات الفئات الأخرى، وذلك على أساس مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء أعمال الوظائف في كل فئة. وهكذا، على سبيل المثال، يتم تحديد الأهمية النسبية للفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات وظائف مديري الإدارات بالنسبة للفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات وظائف مديري الشعب، وبالنسبة للفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات وظائف رؤساء الأقسام، وبالنسبة لبقية فئات الوظائف الواقعة في مجموعات الفئات الأخرى. وبعد تحديد الأهمية النسبية

لكل فئة مقارنة بالفئات الأخرى، يتم إلحاق كل فئة بالمرتبة المناسبة لها في سلم المراتب. ويتم إلحاق الفئات بالمراتب المناسبة لها في سلم المراتب مجموعة تلو الأخرى، إلى أن يتم إلحاق جميع فئات الوظائف بالمراتب المناسبة لها. وينتج عن ذلك أن تتضمن كل مرتبة جميع فئات الوظائف التي تتماثل في مستوى صعوبة العمل ومسئوليته ومستوى المؤهلات اللازمة لأداء العمل، رغم اختلافها في نوع العمل.

فإذا أخذنا على سبيل المثال، مجموعة فئات وظائف الوكلاء والوكلاء المساعدين، التي تتكون من فئتين وظيفتين، نجد أنه نتيجة للتقويم السابق تم تحديد المرتبة الثالثة عشرة لفئة وكيل مساعد، والمرتبة الخامسة عشرة لفئة وكيل.

٨. إلحاق الوظائف المفردة بفئاتها المناسبة

بعد الانتهاء من تحديد المراتب المناسبة للفئات، تكون كل وظيفة جاهزة للتقويم لتحديد الفئة المناسبة لها وإلحاقها بها، وذلك على أساس نوع العمل، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل في الوظيفة.

المرحلة التاسعة: إعداد دليل تصنيف الوظائف

بعد الانتهاء من إعداد نظام تصنيف الوظائف وتقويمها، يتم إقرار النظام واعتماده رسمياً، ويعد دليلاً له. ويكون دليل التصنيف سجلاً شاملاً يوثق أهداف ومبادئ وأحكام وخطوات التصنيف، والأسس الفنية لإنشاء الفئات وتحديد مواصفاتها، والمعايير المستخدمة لإلحاق الفئات بالمراتب المناسبة لها، وإلحاق الوظائف بفئاتها المناسبة. كما يبين نطاق الوظائف والجهات التي يغطيها، والمجموعات الوظيفية التي تم تصنيفها وتقسيماتها الفرعية ورموزها ومتطلبات التأهيل لكل وظيفة والمراتب المخصصة لكل منها. كذلك يوضح مسؤولية الجهاز المركزي للمخدمة المدنية والجهات الإدارية المختلفة في إدارة نظام التصنيف. ويعد الدليل مرجعاً أساسياً يساعد الموظفين المختصين على اتخاذ قرارات سليمة في شتى الأمور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

المرحلة العاشرة: مرحلة تنفيذ نظام التصنيف

بعد إقرار نظام التصنيف واعتماده رسمياً، وإصدار دليل التصنيف تبدأ مرحلة التنفيذ الفعلي للنظام. وفي هذه المرحلة يتم نقل الموظفين إلى الوظائف التي تم تصنيفها، على أساس مطالب التأهيل الواجب توافرها فيمن يقوم بشغلها. ومن الجدير بالذكر أن ذلك قد يثير بعض المشكلات التي ينبغي مواجهتها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بسرعة، لتلا يتم استفعالها ومن ثم يصعب حلها.

ومن أهم تلك المشكلات تلك التي تنجم عن عدم تناسب المؤهلات الفعلية لشاغلي بعض الوظائف مع ما تتضمنه تلك الوظائف من واجبات ومسؤوليات وما تتطلبه من شروط لشغلها بعد تصنيفها، أو عدم تناسب فئاتهم الوظيفية الحالية مع الفئات المحددة لها في النظام الجديد. ويمكن تسوية الحالات الفردية التي تسمحخص عن ذلك عن طريق نقل الموظفين المعنيين إلى وظائف أخرى تتفق شروط شغلها مع ما لديهم من مؤهلات. غير أن اشتراط نظام التصنيف مؤهلاً أعلى في شاغل الوظيفة عما يكون قد حصل عليه، لا يعد سبباً كافياً لاستبعاده عنها، ما دام قد عين فيها وكان مؤهله وقت التعيين صالحاً لشغلها، أو مادام يؤدي مهام الوظيفة لفترة طويلة. وإذا تمخض عن تصنيف الوظيفة وضعها في مرتبة تقل بداية مربوطها عن راتب شاغلها فإن دواعي العدالة واستقرار المراكز تحتم أن يستمر شاغل الوظيفة في الحصول على مرتبه التقديم إلى أن يتم نقله أو تعيينه في وظيفة مناسبة تتوافر فيه شروط شغلها حسب قواعد التصنيف الجديدة، وهذا يعني أيضاً تمتعه بالعلاوات الدورية، أي الدرجات داخل المرتبة التي يستحقها خلال شغله وظيفته. أما إذا أدى التصنيف إلى مجرد تعديلات طفيفة وثنائية في الوظائف القائمة، كتغيير اسم الوظيفة، أو نقلها من موقع لآخر، ففي هذه الحالة لا يجوز نقل شاغلها ما دامت قد توافرت فيه الشروط الأساسية لشغلها بعد تصنيفها، إذا تبين أنه جدير بالبقاء فيها. (٣٠)

ومن الجدير بالإشارة، إلى أن متطلبات العدالة ومراعاة حقوق الأفراد وضرورة تصحيح الأخطاء التي قد تنجم عن إنشاء النظام التصنيف أو تطبيقه، تحتم إقرار نظام يكفل

حق التنظيم للعاملين الذي يخضعون له مما قد يلحق بهم من أضرار نتيجة تطبيق نظام التصنيف .

المرحلة الحادية عشرة: متابعة نظام التصنيف

لا تنتهي عملية إدارة نظام تصنيف الوظائف عند حد إنشاء النظام وتطبيقه، وإنما تتطلب الإدارة السليمة للنظام متابعة مستمرة ومراجعة دورية ومنتظمة لتطبيقه، وذلك للتحقق من أن تنفيذه تم وفقاً للمواعيد المحددة، ولتصحيح ما قد يكشف عنه التطبيق الفعلي للنظام من أخطاء. كذلك فإن المراجعة الدورية للنظام ضرورية لمواكبة التطورات المستمرة التي تحدث في مجال الوظائف العامة، فهناك وظائف جديدة تستحدث، ووظائف قائمة تتطلب الدمج مع وظائف أخرى، ووظائف تتطلب الإلغاء أو التعديل في موقعها الوظيفي، أو في ما تتضمنه من اختصاصات وواجبات، أو في شروط التأهيل اللازمة لشغلها. علاوة على ذلك، هناك تغيير وتطور مستمر في طرق وأساليب الأداء، وفي الأهداف المحددة للمنظمات وبرامجها ونطاق خدماتها وأنشطتها، الأمر الذي ينعكس على الوظائف العامة ويخرجها أحياناً عن نطاق تصنيفها القائم. ومن ثم يكون من الضروري إعادة تصنيفها وإحاطتها بالفئات والمرتبات المناسبة لها، أو استحداث فئات جديدة، أو ضم أكثر من فئة في فئة واحدة، أو تقسيم فئة إلى عدة فئات، وما إلى ذلك من التعديلات الضرورية بما يتلاءم مع التغيير المستمر في ظروف العمل، لئلا يصاب نظام التصنيف بالجمود ويتخلف عن مسايرة التطور في مجال العمل.

كذلك ينبغي الحرص على المتابعة الدورية لمواصفات الفئات ومعايير التصنيف، وتحديثها لكي تكون مطابقة للمضمون الواقعي للوظائف. فمواصفات الفئات تتطلب مراجعة مستمرة، فاستحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة، أو تغيير ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، يؤدي إلى عدم مطابقة مواصفات الفئات للواقع، ويكون من الضروري تعديلها بما يتماشى مع تلك المستجدات. كذلك فإن معايير التصنيف تتطلب التعديل من حين لآخر لنعكس واقع الوظائف بما يحدث فيها من تغييرات.

وينبغي أن يكون للأجهزة الحكومية دور أساس في عملية المتابعة، ويتطلب ذلك من مديري إدارة الموارد البشرية التيقن من انسجام أوصاف الوظائف وأسمائها ومراتبها مع قواعد التصنيف القائمة. كما يتطلب قيام الرؤساء بالتبليغ عن التغييرات التي تطرأ على واجبات الوظائف، وتقديم المقترحات المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات، بما في ذلك إنشاء فئات جديدة أو إلغاء ومسؤولياتها الفئات القائمة أو دمجها أو تقسيمها، لكي تتمكن الجهة ذات الاختصاص من دراسة هذه التغييرات والمقترحات المقدمة لمواجهتها واتخاذ الإجراءات المناسبة في هذا الشأن بما يتفق مع نظام التصنيف.

التصنيف الشخصي (Rank-in-Person)

إلى جانب تصنيف الوظائف (position classification) الذي يطلق عليه أحياناً نظام التصنيف الموضوعي، والذي يتم على أساس التشابه القائم بين نوعية واجبات ومسؤوليات الوظائف ومدى صعوبتها، هناك نظام آخر للتصنيف يستخدم في كثير من أنظمة الخدمة المدنية، يسمى نظام التصنيف الشخصي. والنظام الشخصي، كما يظهر من اسمه، يقوم على تصنيف الأشخاص وليس الوظائف. فأساس التصنيف هنا ليس مرتبطاً بنوعية واجبات ومسؤوليات الوظائف أو مدى صعوبتها، كما هو الحال في التصنيف الوظيفي، بل يعتمد على ما يملكه الفرد من معارف ومهارات وقدرات شخصية عامة. لذلك، لا يتم تحديد واجبات ومسؤوليات الموظف مسبقاً، بل يتم تحديدها عقب تعيينه بصورة إجمالية، بناءً على ما يتمتع به من مؤهلات وصفات شخصية. وبصفة عامة، فليس من الضروري أن يكون الموظف متخصصاً تخصصاً دقيقاً لكي يكون مؤهلاً للقيام بمهام الوظيفة، بل يكفي أن يكون معداً إعداداً عاماً لأداء مهامها.

وترتب على عدم اعتماد نظام التصنيف الشخصي على التحليل الموضوعي لأعمال الوظائف، وتصنيف الموظفين وفقاً لمواصفاتهم الشخصية، أن يكون التسلسل الهرمي في المنظمات قائماً على مؤهلات الموظفين وأقدميتهم. وفي الواقع فإن تصنيف الموظفين وفقاً

لنظام الشخصي يتم من خلال تقسيم الهيكل الوظيفي إلى قسمين رئيسين: تقسيم مهني واسع (أفقي)، وتقسيم رئاسي (عمودي). ويوضع الموظفون في التقسيم المهني في مجموعات مهنية عريضة حسب التخصص العام لكل منهم، دون تحديد دقيق لواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية. أما التقسيم الرأسي فيكون تقسيماً هرمياً متدرجاً ومكوناً من عدد من الدرجات المالية التصاعدية، بحيث تضم كل درجة الموظفين المتماثلين في المؤهلات والأقدمية. أي أن درجة الموظف تحدد حسب مؤهلاته الشخصية وأقدميته، وليس على أساس ما يمارسه من واجبات ومسؤوليات. ومن هنا فإن تعيين الموظف بدرجة معينة لا تعني بالضرورة ممارسته لأعباء وظيفة معينة بالذات، بالإضافة إلى أن نقله من وظيفة إلى أخرى لا تحول دون إبقائه على درجته المالية الحالية، كذلك فإن ترقيته تكون مجرد نقله من درجة مالية معينة إلى درجة أعلى، دون أن يصاحب ذلك بالضرورة تعديل في واجباته الوظيفية الفعلية. فضلاً عن أن استمراره بالخدمة لا يرتبط ببقاء وظيفة معينة أو إلغائها.

ومن الجدير بالذكر أن المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف في النظام الشخصي لا تهدف إلا إلى تحديد درجة الموظف والراتب الذي يتقاضاه، دون الاهتمام بما يمارسه من أعمال. فالمؤهلات هنا تعد عنصراً لتقويم الموظف شخصياً وليس لتقويم عمل الوظيفة وتحديد مرتبتها من بين سائر الوظائف. بينما تعد المؤهلات في التصنيف الوظيفي (التصنيف الموضوعي) إحدى العوامل التي يتم على أساسها تحديد ما يمارسه الموظف من أعمال، كما تعد مطلباً يجب توافره فيمن يقوم بشغلها، وتساعد على تقويم عمل الوظيفة وتحديد مرتبتها بين سائر الوظائف. ويترتب على ذلك أن شاغل الوظيفة في التصنيف الوظيفي يتقاضى الأجر المقرر لها، حتى ولو كان حاصلاً على مؤهل دراسي أعلى من المؤهل المقرر لها.^(٣١)

وفي النظام الشخصي للتصنيف عادة ما يتخذ الفرد الوظيفة انعاماً مهنة دائمة، فيلتحق بها في بداية حياته العملية في درجة معينة (عادة ما تكون أدنى درجة في السلم الوظيفي) وفقاً لمؤهلاته الشخصية، ويتدرج صعوداً من درجة إلى أخرى، بمجرد مضي مدة زمنية معينة في درجته الحالية، بغض النظر عن حاجة العمل الحقيقية أو وجود وظيفة شاغرة. ومن هنا

فإن مفهوم الترقية القائم على الأقدمية يعد أساساً في النظام الشخصي، رغم أن الترقية لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة الأعباء الوظيفية. كما تملك المنظمة مرونة فائقة في نقل الموظفين بين الوظائف المختلفة، ويتمتع الرؤساء بسلطة تقديرية في تحديد الأعمال التي يكلف الموظف بممارستها.

ولعل الميزة الأساسية لنظام التصنيف الشخصي تكمن في سهولته ووضوحه من حيث التطبيق. حيث لا يتطلب القيام بعمليات فنية معقدة تتطلب خبرات فنية عالية، ولا يتطلب إعداداته وتنفيذه تكاليف مالية عالية، كما هو الحال في أسلوب تصنيف الوظائف. كذلك فإن نظام التصنيف الشخصي يحقق مرونة فائقة تسمح بمعالجة الفروق الشخصية، وتتيح للمديرين المرونة في توزيع المهام بين الموظفين، وتسهل انتقال الموظفين داخل الجهات الإدارية. كما يوفر للأفراد طرق حياة وظيفية واضحة، حيث يشعر الموظف أن الوظيفة سلكاً أو مهنة يترقى فيها.^(٣٢) ومن ثم فإن هذا النظام يوفر للموظفين نوعاً من الاستقرار، نظراً للترقية المستمرة في الحياة الوظيفية، علاوة على أنه ينمي لديهم الإحساس بالانتماء للجهات التي يعملون بها. وعلى هذا الأساس، فإن نظام التصنيف الشخصي يكون أكثر ملاءمة للموظفين المهنيين الذين تعودوا أن يتم تقويمهم بناءً على ما يتمتعون به من مؤهلات شخصية. كذلك يبدو أن نظام التصنيف الوظيفي مناسباً لبعض مجالات الأعمال، مثل: مجالات الأعمال في السلك العسكري، والدبلوماسي، والتعليمي. ففي المجال العسكري، على سبيل المثال، لا تتأثر مرتبة العقيد بنوعية العمل الذي يوكل إليه. فيمكن أن يتولى مهمة إدارة العمليات في المرور، أو إدارة شؤون الميزانية، أو العلاقات العامة. فلا تتأثر مرتبته، رغم اختلاف مهام الوظائف التي يؤديها. كذلك فإن أساتذة الجامعات يؤدون في الأساس المهام نفسها رغم اختلاف رتبهم الوظيفية. ويتم ترقيتهم في الأساس بناءً على معايير تهدف إلى التحقق من مدى حسن أدائهم، وعندما يرقون لا يؤدون أعمال مختلفة أو أكثر تعقيداً.

ولكن، من جهة أخرى، فإن التصنيف في النظام الشخصي يتم على أساس شخصي وليس موضوعي، وبالتالي فإن القرارات المتعلقة بالأفراد في النظام الشخصي تتخذ وفقاً لاعتبارات شخصية. الأمر الذي قد يترتب عليه عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لعدم ارتباط شروط التوظيف بواجبات ومسؤوليات الوظائف. كما أن الامتحانات التوظيفية في ظل هذا النظام تكون امتحانات عامة وغير مستمدة من واجبات ومسؤوليات محددة للوظائف. كذلك فإن الترقية تتم بصورة تلقائية، بصرف النظر عن كفاءات الموظفين. كما أن تقويم الأداء الوظيفي يقوم على عوامل شخصية، الأمر الذي يتيح المجال لاحتمال عدم الدقة في تقويم الأداء الوظيفي. علاوة على أن تحديد الأجور عن طريق تقويم المؤهلات الشخصية للفرد، بغض النظر عن طبيعة العمل الذي يقوم به، قد يؤدي تحديد نظام للأجور يفتقر إلى الدقة والتناسق والعدالة. كذلك فإن النظام الشخصي قد يؤدي إلى احتمال المبالغة في تقدير الميزانيات من حيث العدد والمستوى الوظيفي؛ لأنه يقوم على أساس رواتب مالية لا ترتبط بوظائف محددة. علاوة على أنه قد يضعف الحوافز لدى بعض الموظفين لتحسين أدائهم، نتيجة للأسلوب المتبع في الترقية والمرتکز إلى الأقدمية بشكل تلقائي، بغض النظر عن حاجات العمل أو كفاءة الموظف.

إلا أنه، في مجال التطبيق العملي، كثيراً ما يتم دمج نظامي التصنيف: نظام تصنيف الوظائف وتصنيف الأشخاص. ففي الواقع العملي فإن الوظيفة والشخص يعتمدان على بعضهما بعضاً، وكل منهما يؤثر في قيمة الآخر. ومع أن بعض أنصار كل نظام يجادلون في مدى صلاحيته، إلا أن نظرة واقعية قد تخلص إلى أن إحداهما يفضل على الآخر في بعض المهن وبعض ظروف العمل، والعكس صحيح. فالتطبيق المطلق، لأي من هذين النظامين غير موجود في أي مكان في العالم، بل إن الدول في الغالب، تعتمد مزيجاً من هذين النظامين، والنسبة الطاغية لأي منهما، هي التي تقرر وتحدد سمة النظام الوظيفي، المتبع في كل دولة.^(٣٣) وعلى هذا الأساس، فإن الكثيرين من المتخصصين في هذا المجال يدعون إلى الأخذ بنظم عريضة تجمع بين التصنيف الشخصي والتصنيف الوظيفي.^(٣٤)

ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، عمد نظام إصلاح الخدمة المدنية لسنة ١٩٧٨م إلى تحويل نظام تصنيف الوظائف للوظائف العليا في الحكومة الفيدرالية من النظام الموضوعي إلى التصنيف الشخصي، وذلك من خلال إنشاء نظام للإدارة العليا أطلق عليه سلك كبار الموظفين ("SES") (Senior Executive Service) لتوظيف مساعدي رئيس الولايات المتحدة، ورؤساء الجهات الحكومية الفيدرالية ومساعديهم. وفي ظل هذا النظام يؤدي الأفراد مهام عريضة، وتخصص رتبة تنفيذية للفرد، ويحدد راتبه، بعد تعيينه، بناءً على الرتبة الشخصية، وليس على ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات.

كما قد يوجد أكثر من نظام للتصنيف في المنظمة الواحدة. فعلى سبيل المثال، فإن وكالة التنمية الدولية ("AID") (Agency for International Development) في الولايات المتحدة، مراعاة لطبيعة أعمالها ونوعية موظفيها، قامت بإنشاء ثلاثة أنظمة للتصنيف، فهناك نظام الخدمة الأجنبية ("FS") (Foreign Service) الذي يقوم على أساس التصنيف الشخصي، ونظام الجدول العام للخدمة المدنية ("GS") (Civil Service General Schedule) الذي يقوم على التصنيف الوظيفي، ونظام الخدمة الأجنبية لمواطني الدول الأخرى ("FSN") (National Foreign Service) الذي يقوم على أساس التصنيف الشخصي.

وفي المملكة العربية السعودية، فعلى رغم تبني نظام الخدمة المدنية، لنظام تصنيف الوظائف فإنه يأخذ ببعض خصائص النظام الشخصي للوظائف. وهكذا، على سبيل المثال، فإن نظام الخدمة المدنية يتضمن الأقدمية كأحد عوامل الترقية. كما يتيح النظام للفرد أن يتخذ الوظيفة العامة مهنة دائمة حيث يمكنه الالتحاق بالوظيفة العامة في درجة دنيا معينة وتتاح له الفرصة للتقدم للوصول إلى أعلى المستويات في مجال عمله، إلى أن يبلغ السن النظامية للتقاعد. لذلك ففي حالة إعاره الموظف للجهات الأخرى تبقى وظيفته شاغرة لحين انتهاء إعارته، مع جواز شغلها بصفة مؤقتة.

تصنيف الوظائف في المملكة

التطور التاريخي لتصنيف الوظائف في المملكة

لقد مر تصنيف الوظائف في المملكة بتطورات متعددة، يعكس المراحل المختلفة لتطور الخدمة المدنية بشكل عام. فقبل صدور "التعليمات الخاصة" للموظفين في سنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٩ م) لم يكن هناك نظام شامل، أو قواعد موحدة لتصنيف الوظائف أو لتصنيف الموظفين في الأجهزة الإدارية. ولم يكن ثمة ارتباط بين الوظيفة التي يعين عليها الموظف وما يستند إليه من أعمال. وكان ذلك الوضع يعكس أوضاع الوظيفة العامة في ذلك الوقت، حيث كان عدد الموظفين قليلاً وأنشطة الدولة محدودة.

وقد كانت بداية ظهور التصنيف في المملكة مبسطة ولا تقوم على تحليل أعمال الوظائف بما تحتويه من واجبات ومسؤوليات، بل كانت تقوم على أساس تصنيف الموظفين أنفسهم في درجات مالية بغية تحديد مرتباتهم. فعند صدور التعليمات الخاصة بالمأمورين لسنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٩ م)، لم تنص على تصنيف الوظائف في ضوء ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، بل نصت على تصنيف الموظفين العموميين في ثلاثة مستويات، وفقاً لرواتبهم، تحدد سلطة التعيين للوظيفة مستواها. وتضمن المستوى الأول: مديري الدوائر، والرؤساء، والأمراء، والقضاة، وكبار الحكام الإداريين، والعسكريين، ومديري الشرطة. وكان التعيين لموظفي هذا المستوى يتم من قبل جلالة الملك. وتضمن المستوى الثاني الوظائف التي يزيد مرتبها الشهري عن أربع مائة قرش أميرياً، وكان يملك سلطة التعيين فيها النائب العام، بناءً على اقتراح مديري الدوائر والحكام الإداريين. وأخيراً، كان المستوى الثالث يشمل الوظائف التي كان مرتبها الشهري أقل من أربع مائة قرش أميرياً، وكان يملك سلطة التعيين فيها مديري الدوائر والحكام الإداريين. وبالرغم من هذا التصنيف كان على أساس رواتب الموظفين، إلا أن الأنظمة القائمة في ذلك الوقت كانت تخلو من أية قواعد يمكن الاسترشاد بها في تحديد الرواتب.^(٣٥)

وعند صدور نظام المأمورين لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م)، لم يقرر النظام تصنيف الوظائف في فئات وظيفية على أساس الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغل كل وظيفة، بل قام بتصنيف موظفي الدولة في فئتين عريضتين، يتحدد راتب الموظف على أساس الفئة التي ينتمي إليها. وتكونت الفئة الأولى من أركان الدولة من أمراء، وقضاة، ونواب، ورؤساء دوائر. أما الفئة الثانية فشملت معاوني رؤساء الدوائر، ورؤساء المكاتب، ومديري المحاسبة، ومأموري الأموال والمراكز وغيرهم.

وظل الحال على ذلك حتى صدور نظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م) الذي أعاد تصنيف الموظفين العموميين في ١١ مرتبة، ومرتبة ممتازة، تقع في ثلاث حلقات. وكانت الحلقة الأولى تتألف من المرتبة الممتازة والمرتبات ١-٥. وتكونت الحلقة الثانية من المراتب ٦-٩، أما الحلقة الثالثة فشملت المراتب ١٠-١١. وتم تقسيم كل مرتبة إلى ثلاث درجات. وقد ألحق بالنظام جدولين، اشتمل الجدول الأول على المراتب ودرجاتها والراتب المخصص لكل درجة، وتضمن الجدول الثاني أسماء الوظائف، ومراتبها، والعدد المخصص من المراتب لكل وظيفة.

وقضى النظام بإخفاق الموظفين بالمرتبات والدرجات المناسبة لهم وفقاً للجدول الثاني. وكان تحديد الدرجة المناسبة للموظف يتم على أساس أن الموظف الذي لم يحض على تعيينه في وظيفته ستان يصنف في الدرجة الثالثة، والذي مضى على تعيينه أكثر من سنتين إلى أربع سنوات يصنف في الدرجة الثانية، والذي مضى على تعيينه أكثر من أربع سنوات يصنف في الدرجة الأولى من المرتبة التي صنف بها، وكذلك الحال بالنسبة للموظف الذي لم يحض على تقاضيه الراتب الأخير المدد المذكورة (المادة ٧).

وهكذا يبدو واضحاً أن ذلك التصنيف لم يكن مبنياً على أساس وصف واضح للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، أو على أساس تحليل المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء الأعمال، بل كان مجرد تقسيم للموظفين وفقاً لمراتبهم الوظيفية. ولكن، بالرغم من ذلك فقد قدم النظام مبادئ هامة في هذا المجال، إذ أوجب أن تتناسب رواتب

موظفي الدولة مع مراكزهم الوظيفية، وأن تكون متناسبة مع بعضها بعضاً (المادة ٩). وبعد إنشاء مجلس الوزراء في سنة ١٣٧٣ هـ (١٩٥٣ م) استمرت المحاولات لتحسين أوضاع الخدمة المدنية، بما يتلاءم مع التغيير المستمر في مجال الخدمة العامة. وهكذا أصدر المجلس في السنة نفسها تعليمات الكادر العام والجداول الأربعة الخاصة بالموظفين وتصنيف وظائفهم^(٣٦). فبموجب هذه التعليمات صدرت أربعة جداول: جدول مراتب ودرجات الموظفين داخل الملاك، و جدول تصنيف الموظفين داخل الملاك، و جدول مراتب ودرجات الموظفين خارج الملاك، و جدول تصنيف الموظفين خارج الملاك.

وتضمن جدول مراتب ودرجات الموظفين داخل الملاك، تقسيم الوظائف العامة إلى عشر مراتب (تقع في ثلاث حلقات)، ومرتبة ممتازة. وكانت الحلقة الأولى تضم المراتب ١-٤، والحلقة الثانية تضم المراتب ٥-٧، وضمت الحلقة الثالثة المراتب ٨-١٠. وتم تقسيم كل مرتبة من المراتب ٣-١٠ إلى ثلاث درجات. وتضمن جدول تصنيف الموظفين داخل الملاك أسماء الوظائف التي تمثل كل درجة في كل مرتبة. فعلى سبيل المثال تضمنت الدرجة الثالثة من المرتبة الرابعة وظائف طبيب بشري، ومهندس، ووكيل مصلحة.

أما جدول مراتب الموظفين خارج الملاك فتضمن أربع مراتب، وتم تقسيم كل منها إلى ثلاث درجات. وتضمن جدول تصنيف الموظفين خارج الملاك، على غرار جدول تصنيف الموظفين داخل الملاك، وظائف كل مرتبة. فعلى سبيل المثال، تتضمن المرتبة الثالثة: وظائف المراسلين والفراسين والسائقين.

ولكن تعليمات الكادر العام لم تحدد مؤهلات معينة لكل مرتبة. كما أنها لم تكن مصحوبة بتحليل موضوعي للوظائف العامة وفقاً لما تتضمنه أعمالها من صعوبات ومسؤوليات.

وفي نظام الموظفين العام لسنة ١٣٧٧ هـ (١٩٥٨ م) تم تقسيم الموظفين إلى فئتين عريضتين: موظفين داخل الهيئة، ومستخدمين خارج الهيئة. وتم تقسيم مراتب الموظفين

داخل الهيئة إلى مرتبة وزير (التي استحدثت في هذا النظام) والمرتبة الممتازة، والمرتبة الأولى (أ)، والمرتبة الأولى (ب)، والمرتبة الثانية الثابتة، والمرتبة الثانية العادية، بالإضافة إلى المراتب ٣-٩. أما موظفو خارج الهيئة فقد تم تقسيم مراتبهم إلى ثلاث مراتب من الأولى حتى الثالثة (المادة ١).

غير أن الوظائف نفسها ظلت غير مصنفة تصنيفاً موضوعياً، وظلت الميزانية العامة للدولة تصدر بمراتب دون ذكر لأسماء الوظائف، حيث ترك أمر تسميتها مفتوحاً للمجبات الحكومية. الأمر الذي أدى إلى وضع الوظائف المتساوية في نوع الواجبات ومستوى الصعوبة والمسؤولية في مراتب مختلفة. وقد وجدت حالات كانت فيها الأسماء الوظيفية غير معبرة عما تتضمنه تلك الوظائف من أعمال، الأمر الذي أدى إلى عدم وجود علاقة بين الأعمال التي يؤديها الموظفون والأجر الذي يتقاضاه كل منهم، وإلى إرباك سجلات ديوان الموظفين العام، وتعذر إحكام الرقابة على إجراءات التعيين والترقية والنقل وأسلوب الأداء، وإجراءات الموارد البشرية الأخرى. (٣٧)

وتداركاً لذلك الوضع، أصدر مجلس الوزراء قراراً في سنة ١٣٨٢ هـ (١٩٦٢ م) يدعو فيه الجهات الحكومية إلى أن تتضمن مشروعات موازناتها التي تقدمها إلى وزارة المالية أسماء الوظائف الفعلية فيها، والتحويلات المقترحة لها. كما قرر أنه بعد صدور الموازنة العامة للدولة المتضمنة لأسماء الوظائف فإنه لا يجوز تحويل أسمائها إلا بقرار من مجلس الوزراء. كذلك أوجب القرار مشاركة مندوب من ديوان الموظفين العام مع لجنة الميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني لدراسة أسماء الوظائف وتنسيقها وترتيبها. (٣٨) وهكذا، أصبحت ميزانية الدولة، نتيجة لهذا القرار، تصدر بأسماء ثابتة للوظائف جميعها.

ومنذ عام ١٣٨٢ هـ (١٩٦٢ م) تبنت الحكومة عدداً من المحاولات الجادة في مجال تصنيف الوظائف على أسس منظمة. ففي عام ١٣٨٢ هـ (١٩٦٢ م) قام ديوان الموظفين العام باستقدام خبير للتصنيف عن طريق هيئة الأمم المتحدة لدراسة أوضاع الخدمة المدنية في

المملكة، وقد أعد ذلك الخبر مشروعاً لتصنيف الوظائف العامة. (٣٩) إلا أن بداية الأخذ بتصنيف الوظائف في المملكة وفقاً للاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية ترجع إلى الاتفاقية التي تمت بين الحكومة ومؤسسة فورد الأمريكية في سنة ١٣٨٣ هـ (١٩٦٣ م) لتنفيذ برنامج لإصلاح شؤون الخدمة المدنية.

وبعد عامين من الدراسة قدمت المؤسسة تقريراً حول دراستها إلى اللجنة العليا للإصلاح الإداري. ومن النتائج التي تضمنها التقرير أنه لم يكن هناك نظام لتصنيف يظهر على نحو واضح الدرجات والمرتبات بالنسبة لنوع معين من الواجبات. كما أن بعض الموظفين كانوا يشغلون وظائف ذات مستويات متباينة، رغم أنهم كانوا يؤديون أعمالاً متماثلة من حيث نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية، وتبعاً لذلك كانوا يتقاضون أجوراً متفاوتة. كذلك كان يحدث العكس، إذ إن بعض الموظفين كانوا يقومون بواجبات متباينة، إلى حد بعيد، رغم أنهم كانوا يشغلون وظائف تحمل الاسم نفسه. الأمر الذي كان يعني أن أجور الموظفين لم تكن قائمة على أساس الواجبات الحقيقية التي كانوا يؤديونها، كما أن أسماء الوظائف لم تكن تعكس ما يقوم به الموظفون من أعمال. (٤٠)

وعلى هذا الأساس، دعا تقرير فريق مؤسسة فورد إلى البدء في وضع خطة لتصنيف الوظائف. وهكذا عهد إلى شركة استشارية متخصصة هي شركة جاكوبز مهمة إعداد خطة لتصنيف الوظائف. وقد قام فريق شركة جاكوبز بإعداد خطة لتصنيف الوظائف، تهدف إلى تحديد جميع الوظائف العامة وإعداد أوصاف لها، ثم تصنيفها على أساس ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، وما يستلزمه أداء أعمالها من مؤهلات، وتقسيم تلك الوظائف إلى فئات، وأن تتضمن كل فئة جميع الوظائف المتشابهة من حيث الواجبات والمسؤوليات، وذلك بما ييسر إطلاق اسم موحد عليها، وتوحيد المتطلبات اللازمة لشغلها، وتوحيد معدلات الأجور التي يستحقها شاغلوها، وتوحيد معامنتها في كافة أمور إدارة الموارد البشرية.

وقد اقترح مشروع خطة التصنيف الذي أعده خبراء شركة جاكوبز إنشاء هيكل عام لتصنيف الوظائف، يتكون من ثمانية حقول مهنية واسعة، هي: فئات الوظائف الكتابية والإدارية والمالية، وفئات وظائف البرق والبريد والهاتف، وفئات وظائف التعليم والقانون والثقافة، وفئات وظائف الهندسة والعلوم، وفئات وظائف الخدمات الصحية والاجتماعية، وفئات وظائف السلامة العامة، وفئات وظائف الأنظمة المدنية والتجارية والهجرة والجنسية، وفئات وظائف الصيانة والإنشاءات والمعدات، وفئات وظائف الحراسة والخدمات المنزلية والطعام. وتم تقسيم كل حقل من الحقول المهنية الثمانية إلى مجموعات فرعية، وكل مجموعة منها إلى مجموعات فئات، بحيث تحتوي كل فئة من الفئات على الوظائف التي تشابه في نوع الواجبات وصعوبة المسؤوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها.^(٤١)

وقد اتضح للمسؤولين عن الإصلاح الإداري أن تطبيق خطة التصنيف التي قدمتها مؤسسة فورد تواجه العديد من المصاعب، من أهمها:^(٤٢)

١. إن نسبة كبيرة من موظفي الدولة كانوا يقومون بأعمال تختلف في طبيعتها عن أسماء الوظائف المعينين عليها، الأمر الذي لم يجعل لأسماء الوظائف أية دلالة واضحة على ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات.
٢. إن المراتب الوظيفية لم تكن تعطي صورة حقيقية عن صعوبة أعمال الوظائف ومسؤولياتها.
٣. إن بعض الموظفين كانوا يشغلون وظائف لا تتوافر لديهم المؤهلات المطلوبة لشغلها.
٤. الافتقار إلى التنظيم السليم للإدارات والتحديد الواضح والدقيق لاختصاصاتها.
٥. عدم تناسب عدد الموظفين الذين تم تدريبهم في ديوان الموظفين العام للقيام بعملية التصنيف مع ضخامة عدد الوظائف المطلوب تصنيفها.
٦. نقص الوعي الإداري لدى الموظفين بثمن أهداف التصنيف وأهميته.

ونتيجة لذلك، قامت اللجنة العليا للإصلاح الإداري بفحص تقرير مؤسسة فورد وأجرت عليه العديد من التعديلات. كما قررت تشكيل لجنة عاملة للتصنيف لمراجعة فئات الوظائف المقترحة وإدخال التعديلات اللازمة عليها، والتحقق من مطابقة النظام ككل للحاجات المحلية. كذلك تقرر إشراك مندوبين من الوزارات والمصالح الحكومية لتزويد اللجنة بالمعلومات والبيانات التي يتطلبها عملها. (٤٣)

وفي خطوة أخرى ضمن المحاولات المستمرة لتطبيق الأسلوب الموضوعي في تصنيف الوظائف، صدر تعميم رئيس مجلس الوزراء في سنة ١٣٩٠ هـ (١٩٧٠ م) إلى جميع الأجهزة الحكومية، ورد فيه: (٤٤)

وحتى يقوم الديوان بترتيب الوظائف العامة وتصنيفها في مجموعات تتجانس مع طبيعة أعمالها، فإنه من الضروري معرفة الأعمال الفعلية التي يزاولها كل موظف في الوقت الحاضر؛ نظراً لأن بعض الموظفين يقومون بأعمال تختلف عن مسميات الوظائف التي يشغلونها، ولذلك كله نرجو أن يملأ كل موظف لدى وزارتك تقع مرتبة وظيفته دون المرتبة الأولى داخل الهيئة [ما يعادل المرتبة الخامسة عشرة في النظام الحالي] نموذج وصف الوظيفة رقم ١٠٣ المرفق مع هذا التعميم، والذي يهدف إلى بيان تفاصيل العمل الذي يؤديه الموظف لإعطائه المسمى المناسب بعد التأكد من صحة المعلومات التي أدلى بها، وذلك عن طريق رئيسه المباشر ومدير شؤون الموظفين في الدائرة التابع لها، على أن تقدم النماذج السابقة الذكر إلى ديوان الموظفين العام في موعد لا يتجاوز ثلاثة شهور من تاريخ صدور هذا التعميم.

وقد انتهت الجهود السابقة لإصلاح شؤون الخدمة المدنية بإصدار نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، الذي يعد تطوراً أساسياً نحو الأخذ بتصنيف الوظائف الموضوعي. فقد دعا ذلك النظام إلى تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها (المادة ٢). كما دعا إلى وصف مختلف الفئات بحيث تتضمن أوصاف كل فئة: الاسم الذي يدل عليها، ومرتبته حسب سلم الرواتب، ووصفاً عاماً لواجباتها

ومسؤولياتها، ووصفاً تحليلياً لواجباتها ومسؤولياتها، وبياناً بالحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها وتشمل المؤهلات العلمية والعملية ودرجة المهارة المطلوبة (المادة ٣). وقد أوكل النظام إلى ديوان الموظفين العام مسؤولية تصنيف الوظائف (المادة ٣ من نظام ديوان الموظفين العام)^(٤٥) وقد كان تصنيف الوظائف قبل ذلك الوقت من ضمن اختصاصات مجلس الوزراء.

ووفقاً لذلك، تم تصنيف الوظائف في اللوائح التنفيذية للنظام إلى ست مجموعات عامة، شملت: المجموعة العامة للوظائف التخصصية (أدنى فئة منها في المرتبة السادسة وأعلى فئة في المرتبة الرابعة عشرة)، المجموعة العامة للوظائف التعليمية (أدنى فئة منها في المرتبة الخامسة وأعلى فئة في المرتبة الرابعة عشرة)، المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية (أدنى فئة منها في المرتبة السادسة وأعلى فئة في المرتبة الخامسة عشرة)، المجموعة العامة للوظائف الكتابية والإدارية والمالية (أدنى فئة منها في المرتبة الثانية * باستثناء وظائف النسخ ووظائف فرز وتوزيع البريد التي تكون في المرتبة الأولى *، وأعلى فئة في المرتبة الرابعة عشرة)، المجموعة العامة للوظائف الفنية المساعدة (أدنى فئة منها في المرتبة الأولى وأعلى فئة في المرتبة العاشرة)، المجموعة العامة للوظائف الحرفية (أدنى فئة منها في المرتبة الأولى وأعلى فئة في المرتبة التاسعة).

وعقب صدور نظام الموظفين العام، استمرت الدراسات والتعديلات على الخطة التي قدمها فريق مؤسسة فورد، وتخلل ذلك تنفيذ بعض البرامج التدريبية التي أعدت خصيصاً لمصنفين سعوديين. ثم انتهى الأمر إلى ضرورة إعداد خطة لتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية وإسناد إعدادها وتنفيذها إلى ديوان الموظفين العام.^(٤٦)

الخطة الأولى لتصنيف الوظائف

نتيجة للجهود السابقة، صدرت أول خطة لتصنيف في المملكة عام ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م). وقد استعان ديوان الموظفين العام في إعداد الخطة بالدراسة التي قامت بها مؤسسة فورد،

خلال الفترة من (١٣٨٣-١٣٨٨ هـ)، مع مراعاة ظروف المملكة وأوضاعها والتطورات التي طرأت على الجهاز الإداري فيها. وقامت الخطة على أساس المجموعات العامة الست القائمة في ذلك الوقت، وتم بموجبها تصنيف المجموعات العامة إلى مجموعات نوعية، وتصنيف المجموعات النوعية إلى مجموعات فئات، ومجموعات الفئات إلى فئات وظيفية تتشابه في طبيعة العمل ومستوى الصعوبة والأهمية ومتطلبات شغلها. غير أن تصنيف الوظائف في هذه الخطة لم يشمل جميع وظائف الخدمة المدنية، بل اقتصر على وظائف المراتب من الأولى حتى العاشرة.

وكانت عملية تصنيف الوظائف تتم تدريجياً وفقاً للوظائف المستحدثة أو الشاغرة أو التي تخلو لأي سبب من الأسباب، وكان تصنيفها يتم عن طريق تحديد وصف لها وإعداد مواصفة فئة على أساس المعلومات التي يتم جمعها عنها من خلال نموذج ١٠٣ لوصف الوظائف، مع تحديد مرتبتها واسمها والمجموعة التي تلحق بها ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها. (٤٧)

وقد واجهت ديوان الموظفين العام العديد من المصاعب في تنفيذ الخطة على الوجه المنشود، ومن بين تلك المصاعب: (٤٨)

١. عدم قدرة بعض الموظفين على تعبئة نموذج وصف الوظائف بالطريقة المناسبة.
٢. عدم وضوح بعض التخصصات للمؤهلات العلمية التي حصل عليها الموظفون من الجامعات الأجنبية والعربية.
٣. قيام بعض الموظفين بأعمال تختلف في طبيعتها عن أسماء الوظيفة التي يشغلونها.
٤. كانت أسماء بعض الوظائف لا تعكس أهميتها من حيث الصعوبة والمسؤولية.
٥. وجود بعض الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية أقل من المستوى المطلوب للمؤهلات اللازمة لشغل الوظائف المعينين عليها.

٦. قلة عدد المصنفين المدربين ، الذين يتمتعون بالخبرة والدراية اللازمة لتنفيذ عمليات التصنيف .

ونتيجة لهذه المصاعب ، لم يكتمل تنفيذ الخطة الأولى لتصنيف الوظائف . فحتى عام ١٣٩٣ هـ (١٩٧٣ م) ، لم تصدر إلا مواصفات فئات المجموعة العامة للوظائف التخصصية ، ومواصفات فئات المجموعة العامة للوظائف الحرفية .^(٤٩) ويبين الجدول التالي هيكل الوظائف وفقاً لخطة التصنيف الأولى .

جدول ١

تصنيف الوظائف في خطة التصنيف الأولى

المجموعة العامة للوظائف	المجموعات النوعية	فئات الوظائف
التخصصية	٦	١٣٧
التعليمية	٢	٣٧
الدبلوماسية	١	١٠
الإدارة والمالية والكتاتبية	٧	١٤٧
الفنية المساعدة	٣	٢٠٩
الحرفية	٣	٢٢٠
المجموع	٢٢	٧٦٠

المصدر: الديوان العام للخدمة المدنية ، دليل تصنيف الوظائف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٣٩٤ هـ) .

الخطة الثانية لتصنيف الوظائف

خلال فترة تنفيذ الخطة الأولى صدر نظام الخدمة المدنية الحالي ، مقررراً المبادئ الأساسية نفسها التي اشتمل عليها النظام السابق في مجال التصنيف . إذ نصت المادة الثانية من النظام

على أن "تصنف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها". كما نصت المادة الثالثة على أن توصف مختلف الفئات بحيث تتضمن أوصاف كل فئة: الاسم الذي يدل عليها، ومرتبها حسب سلم الرواتب، ووصفاً عاماً لواجباتها ومسؤولياتها، ووصفاً تحليلياً لواجباتها ومسؤولياتها، وبياناً بأخذ الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها وتشمل المؤهلات العلمية والعملية ودرجة المهارة المطلوبة، وغير ذلك من الشروط المطلوبة للموظفة. كذلك قضت المادة (٣/٣) من لوائح الخدمة المدنية أنه "لا يجوز شغل الوظائف الشاغرة إلا بعد تصنيفها".

وقد صاحب صدور نظام الخدمة المدنية، صدور نظام آخر هو نظام مجلس الخدمة المدنية، الذي أنشأ الديوان العام للخدمة المدنية ليحل محل ديوان الموظفين العام كجهاز مركزي للخدمة المدنية في المملكة. وقد منح هذا النظام لمجلس الخدمة المدنية سلطة تصنيف الوظائف بالتعاون مع الجهات المختصة. وجعل ديوان الخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) مسؤولاً عن إجراء الدراسات والبحوث في مجال تصنيف الوظائف.

واستمرت الجهود المبذولة لتطوير تصنيف الوظائف عقب صدور نظام الخدمة المدنية ونظام مجلس الخدمة المدنية. ففي عام ١٣٩٩ هـ (١٩٧٩ م) أصدر مجلس الخدمة المدنية قراراً قضى برفع عدد المجموعات العامة للوظائف العامة إلى عشر مجموعات، وذلك بإضافة أربع مجموعات عامة للوظائف هي: المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة، والمجموعة العامة للوظائف الدينية، والمجموعة العامة لوظائف العمليات، والمجموعة العامة لوظائف العمليات، والمجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية. (٥٠)

وفي سنة ١٤٠١ هـ (١٩٨١ م) قضى مجلس الخدمة المدنية بتعديل أسماء بعض المجموعات العامة، وخول القرار إلى رئيس الديوان العام للخدمة المدنية صلاحية تحديد المجموعات النوعية ومجموعات الفئات ووضعها ضمن المجموعات العامة والنوعية المناسبة

لها، وكذلك تحديد مستويات الفئات والمؤهلات العلمية والعملية المناسبة لكل فئة. كما أكد القرار على ما ورد في النوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، من أنه لا يجوز شغل الوظائف الشاغرة إلا بعد تصنيفها، ومن أنه لا يجوز استحداث وظائف جديدة في الميزانية العامة للدولة، ما لم تكن متفقة مع قواعد التصنيف، على أن يتم ذلك بالاتفاق بين وزارة المالية والاقتصاد الوطني والديوان العام للخدمة المدنية.^(٥١)

ولمواكبة التطورات التي طرأت في مجال الخدمة المدنية، ولتوسيع نطاق تصنيف الوظائف، أصدر الديوان العام للخدمة المدنية في سنة ١٤٠١ هـ (١٩٨١ م) الخطة الثانية لتصنيف الوظائف، بناءً على القرار السابق لمجلس الخدمة المدنية. وبدأ في تطبيقها بداية من أول محرم لسنة ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م)، فيما عدا الالتزامات المالية من حيث المراتب أو التعيين في غير الدرجة الأولى للمرتبة لحملة بعض الشهادات، حيث تم تطبيقها ابتداءً من أول رجب لسنة ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م).

وقد تبنت الخطة طريقتي المراتب والتدرج لتقويم الوظائف (التي سيتم شرحها في الفصل القادم). وتم الاعتماد في إعداد وتنفيذ الخطة على عدد من الوسائل، تضمنت ما يلي:

- نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية (بالتحديد المادة الثانية والثالثة من النظام).
- قرار مجلس الخدمة المدنية (٤٤٠)، ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١ هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١ م).
- دليل تصنيف الوظائف لعام ١٤٢٠ هـ (١٩٨٢ م).
- مواصفات الفئات.
- تعاريف المراتب (١-١٥).
- نموذج وصف الوظيفة (١٠٣).
- نموذج مواصفات الفئة (٢٠٠).
- نموذج وصف موجز لوصف الوظيفة المطلوب الإعلان عنها (٢٠٨).

المبادئ الأساسية لخطة التصنيف الثانية

قامت الخطة الثانية للتصنيف على عدد من المبادئ التي تم مراعاتها في عملية التصنيف، وقد شملت هذه المبادئ ما يلي: (٥٢)

١. عدم اقتصار التصنيف على وظائف المرتبة العاشرة فما دونها. بل شمل جميع وظائف المراتب من المرتبة الأولى حتى المرتبة الخامسة عشرة. وذلك تحقيقاً للمرونة في نظام تصنيف الوظائف حتى يمكن مواكبة التغيرات المستمرة في مجال الوظائف العامة، وتحقيقاً للتناسق بين مختلف مستويات وظائف الخدمة المدنية في هيكل وظيفي موحد ومتدرج من القاعدة إلى القمة.
٢. فتح المجال لبعض الفئات الوظيفية، كفئات الوظائف الهندسية وفئات الوظائف الطبية للوصول إلى المراتب العليا. وذلك لإتاحة الفرصة لشاغلي وظائف تلك الفئات لبلوغ أعلى المستويات الإدارية.
٣. عدم ربط الحد الأدنى للمؤهل العلمي المطلوب لشغل الوظائف بالمجموعة العامة للوظائف، بل ربطه بالمجموعة النوعية أو مجموعة الفئات أو بالفئة حسب الأحوال. وذلك حتى تكون العلاقة وثيقة بين نوع التخصص في المؤهل المطلوب للوظيفة، وأعمال الوظيفة التي يشغلها الموظف.
٤. تحديد المرتبة المناسبة للوظيفة بناءً على العلاقة بين المؤهل العلمي اللازم لشغلها وطبيعة عملها. وذلك لتحقيق الربط السليم بين المراتب الوظيفية والمؤهلات الحاصل عليها الموظف ونوع العمل المطلوب ممارسته.
٥. التشجيع على التدريب المتخصص، وذلك لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
٦. تعيين الموظف على درجة أعلى من الدرجة الأولى في المرتبة التي يعين عليها، إذا كانت هناك حاجة إلى تخصصه العلمي، أو إذا كان ذلك التخصص يتصف بالندرة.

٧. تمييز بعض الأعمال المتخصصة، كأعمال المراقبة الجوية والحاسب الآلي، من حيث المراتب، وذلك مراعاة لأهمية بعض الوظائف وندرتها.
 ٨. تقليص الأسماء التصنيفية إلى أدنى حد ممكن.
 ٩. إمكانية استخدام الأسماء التنظيمية، إلى جانب الأسماء التصنيفية، دون التأثير على مستوى الوظيفة. وذلك لكي تكون الأسماء الوظيفية معبرة تعبيراً واقعياً ودقيقاً عن نوع عمل الوظائف في الجهات الحكومية.
 ١٠. إبراز بعض مجموعات الوظائف التي كانت مغمورة بغيرها من المجموعات الوظيفية، وذلك بفصلها عنها، حتى يمكن التعامل بما يتفق مع طبيعتها وظروف العمل بها. مثل: الوظائف الدينية التي كانت ضمن المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية والكتابية، حيث تم فصلها في مجموعة عامة مستقلة.
- ومن الجدير بالذكر، أن هذه المبادئ نفسها شكلت الأسس التي ارتكزت عليها خطة التصنيف الثالثة فيما بعد.
- وقد أدت الخطة إلى إضافة العديد من الفئات الوظيفية، كما أعادت تصنيف العديد من الفئات القائمة. إلى جانب ذلك، تم تغيير مراتب بعض الفئات وامتد بعضها إلى مراتب أعلى من المرتبة العاشرة. وبعد الانتهاء من إعداد الخطة، قام الديوان العام للخدمة المدنية بإصدار دليل لتصنيف الوظائف عام ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م). وقد احتوى الدليل على عشر مجموعات عامة، تسع وأربعين مجموعة نوعية، و١٩٦ مجموعة فئات، و٢١١٨ فئة وظيفية، وذلك كما يظهر في الجدول ٢.

جدول ٢

تصنيف الوظائف في خطة التصنيف الثانية

المجموعة العامة للوظائف	المجموعات النوعية	سلاسل الفئات	الفئات الوظيفية
التخصصية	٥	٤٢	٣٧٢
التعليمية	٤	٨	٩٨
الديبلوماسية	٢	٢	٢٢
الإدارية والمالية	٤	٢٥	٣٥٨
الإدارية المعاونة	٢	٨	٧٤
العمليات	١٥	٢٢	٣٤١
الثقافة والاجتماعية	٤	١٤	٢٣٥
الدولية	٣	١٠	٩٠
الفنية المساعدة	٦	٢٥	٣٠٤
حرفية	٤	٢٠	٢٢٤
المجموع	٤٩	١٩٦	٢١١٨

المصدر: الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٢ هـ).

خطة التصنيف الثالثة

نتيجة لما شهدته الخدمة المدنية في المملكة من تطورات وتغيرات في طبيعة الوظائف وحجمها، ومن خلال تقويم النتائج العملية لخطة التصنيف الثانية، تبين أن من الضروري إعادة النظر في التصنيف القائم، وتطويره بما يتلاءم مع المستجدات في مجال الوظائف العامة

وهيكل الخدمة المدنية . واستناداً إلى ذلك ، قرر الديوان العام للخدمة المدنية إعادة النظر في تصنيف الوظائف القائمة بما يتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة للخدمة المدنية ، وتبني خطة جديدة لتصنيف الوظائف .

وهكذا صدرت الخطة الثالثة للتصنيف سنة ١٤٠٤ هـ (١٩٨٤ م) . وحددت الخطة الإطار النظامي لتصنيف الوظائف ، بما في ذلك المواد النظامية الواردة في نظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية المتعلقة بتصنيف الوظائف ، وأهمها المادة الثانية من النظام التي تضمنت ، أن تصنف الوظائف بتجميعها في فئات ، بحيث تتضمن كل فئة الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها . والمادة الثالثة من النظام التي استلزمت توصيف الفئات الوظيفية بحيث تتضمن أوصاف كل فئة الاسم الذي يدل عليها ، ومرتبها ، ووصف عام لواجباتها ومسؤولياتها ، ووصف تحليلي لواجباتها ومسؤولياتها ، وبياناً بالحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها . وكذلك قرار مجلس الخدمة المدنية ٤٤٠ ، في ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١ هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١ م) الذي حدد الإطار العام لتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية ، ومنح رئيس الديوان العام للخدمة المدنية صلاحيات واسعة في مجال تصنيف الوظائف .

كما حددت الخطة الإطار التنظيمي للتصنيف ، حيث تم تحديد الأسس والمبادئ التي سيقوم عليها التصنيف ، والأساليب التي ستستخدم لجمع المعلومات عن الوظائف وتحليلها ، وكذلك المعايير التي ستستخدم للتصنيف . وقد تقرر عدم اتباع طريقتي المراتب والتدرج لتقويم الوظائف ، واستخدام طريقتي العوامل والنقاط بدلاً من ذلك . وقد برر الديوان العام للخدمة المدنية الانتقال إلى الطريقة الجديدة لتقويم الوظائف بأنها تحقق العديد من المزايا . حيث إنها تعد من أسهل الطرق التحليلية فهماً ، وتناسب الحاجات المحلية للمملكة . كما أنها تمكن المصنف العادي من تطبيقها بسهولة ، بعد تدريبه عليها . علاوة على أنها تستخدم مقاييس كمية دقيقة ، تمكن من تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى بدقة ، وبما يكفل إظهار الفروق الأساسية في مستوى الصعوبة في الواجبات والمسؤوليات بين

الوظائف، ومن ثم تحديد المستوى المناسب للفئات الوظيفية في سلم المراتب الوظيفية. فضلاً عن أنها تسهم في توفير وصف وظيفي دقيق يزيد من فاعلية إدارة الموارد البشرية في المجالات المختلفة. (٥٣)

مراحل الخطة الثالثة

قسم الديوان العام لخدمة المدنية خطة التصنيف إلى عدد من المراحل، على النحو التالي:

المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية، ١٤٠٤ هـ (١٩٨٤ م)، وتم فيها تحديد المبادئ الأساسية للتصنيف، والأساليب المناسبة لجمع المعلومات عن الوظائف وتحليلها، والمعايير التي ستستخدم في التصنيف، والبرامج التدريبية اللازمة لتنفيذ الخطة.

المرحلة الثانية: المرحلة العملية، ١٤٠٥-١٤١٠ هـ (١٩٨٥-١٩٩٠ م)، وتضمنت جمع المعلومات اللازمة للتصنيف، وأعداد الأوصاف الوظيفية، وتكوين مجموعات الفئات.

المرحلة الثالثة: مرحلة دراسة النتائج، وتم فيها رصد نتائج الدراسة الميدانية ومراجعتها، وبلورتها في شكل تطبيقي، وإعداد مطبوعات الخطة وإخراجها على شكل أدلة، وإرسال ما طبق إلى الجهات الحكومية للاطلاع والتجربة.

المرحلة الرابعة: تثبيت نتائج المرحلة الثالثة، وفي هذه المرحلة تم دراسة الآراء والمقترحات التي تلقاها الديوان، وتم تثبيت النتائج النهائية التي تم التوصل إليها، ومن ثم إصدار دليل تصنيف الوظائف.

المرحلة الخامسة: التطبيق الفعلي لدليل تصنيف الوظائف. وفي هذه المرحلة يطبق دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية تطبيقاً كاملاً على جميع الجهات الحكومية. على أن تكون هناك مراجعة دورية مستمرة لنتائج التطبيق.

وقد بدء العمل بالخطة الجديدة بداية سنة ١٤١٥ هـ^(٥٤)، وتم اعتماد أدلة الخطة الجديدة لتصنيف الوظائف بصيغتها النهائية في ٢٢ شعبان ١٤١٦ هـ^(٥٥).

واستكمالاً لعلمية تصنيف الوظائف، فقد أعد الديوان العام الخدمة المدنية مشروعاً لإعداد مواصفات الفئات الوظيفية وخصصت له برنامجاً زمنياً مدته خمس سنوات يبدأ من سنة ١٤١٩ هـ ويستهي سنة ١٤٢٣ هـ (١٩٩٨ م - ٢٠٠٢ م)^(٥٦). وقد بدأت أولى مراحل البرنامج مع بداية عام ١٤١٩ هـ (١٩٩٨ م)، حيث تم تشكيل فريق عمل من أخصائيي ومحللي الوظائف بالإدارة العام لتصنيف بوزارة الخدمة المدنية لتنفيذ هذه المرحلة، التي تتضمن تحديد مواصفات الفئات الوظيفية في المجموعة العامة للوظائف التخصصية، والمجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة. وقد بلغ عدد المواصفات التي تم الانتهاء من إعدادها ٥٣٧ مواصفة بنهاية العام المالي ١٤١٩ / ١٤٢٠ هـ^(٥٧).

الفروض التي قامت عليها الخطة

عند إعداد الخطة، تمت دراسة ومراجعة التطبيقات العملية في مجال تصنيف الوظائف، والأدوات التصنيفية المختلفة التي تم استخدامها في خطة التصنيف الثانية، وكذلك الهياكل الأساسية لخطة التصنيف (الهيكل المهني العام المكون من المجموعات الوظيفية المختلفة)، (والهيكل الوظيفي المكون من المراتب الوظيفية)، (والهيكل الترميز الوظيفي). وعلى ضوء هذه الدراسة، تم وضع الفروض التالية عن خطة التصنيف:^(٥٨)

١. توقع أن تكون طريقة التقويم بالعوامل والنقاط التي ستطبقها الخطة وسيلة فاعلة لتصنيف الوظائف وتقويمها، ومن ثم تحقيق الفاعلية في إدارة كافة أمور الموارد البشرية.

٢. توقع أن يؤدي استخدام طريقتي التقويم بالعوامل والنقاط إلى إبراز الفوارق بين الوظائف بدقة. الأمر الذي سيجعل عليه ثبات بعض الوظائف في مراتبها الحالية، وارتفاع مراتب البعض، وانخفاض مراتب البعض الآخر، ومن ثم سيقود ذلك إجراء تغييرات في سلم المراتب الوظيفية.

- ٣ . توقع ألا تعكس أسماء بعض الوظائف الخالية نوع واجباتها ومسؤولياتها ومستواها .
- كما يتوقع التوسع في استخدام الأسماء التنظيمية على حساب الأسماء التصنيفية الرسمية، وذلك للمواءمة باحتياجات الجهات الحكومية، وما يصاحب ذلك من استحداث للوظائف لتلبية تلك الاحتياجات .
- ٤ . توقع أن يؤدي تبني الأسلوب الكمي لتقويم الوظائف إلى التصنيف الدقيق للوظائف على أساس واجباتها وصعوبة مسؤولياتها، والمؤهلات المطلوبة لشغلها .
- ٥ . توقع أن يؤدي تطبيق الطرق الكمية لتقويم الوظائف إلى بعض المشكلات التنظيمية نتيجة لعدم اكتمال الهياكل التنظيمية المعتمدة، أو لتداخل بعض الاختصاصات .
- ٦ . توقع إعادة تصنيف بعض المجموعات النوعية وسلاسل الفئات والفئات .
- ٧ . توقع إعادة النظر في هيكل الترميز الوظيفي .

الأدوات المستخدمة لتصنيف الوظائف

حددت الخطة الأدوات التي تستخدم في عمليات التصنيف المختلفة، وقد شملت هذه الأدوات ما يلي: (٥٩)

أدوات نظامية:

- النظام الحالي للخدمة المدنية .

- قرار مجلس الخدمة المدنية ٤٤٠، في ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١ هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١ م) .

أدوات تصنيفية:

- دليل تصنيف الوظائف .

- تعاريف المراتب الوظيفية .

أدوات تصنيفية قياسية (معايير) أساسية:

- تعريف المراتب الوظيفية، والوظائف القياسية الدالة على مستوى المرتبة .

- المقاييس الأساسية لوظائف المجموعات العامة (التي تعنى بتعريف ووصف العوامل التي تشترك فيها وظائف كل مجموعة العامة).
- المقاييس الأساسية لسلاسل الفئات (التي تعنى بتعريف ووصف العوامل التي تدخل في تكوين وظائف السلاسل الوظيفية).
- مقياس الوظائف الإشرافية للمجموعات العامة (التي تعنى بتعريف ووصف العوامل التي تقاس بها الوظائف الإشرافية للمجموعات العامة).
- مقياس التأهيل (التي تعنى بتحديد متطلبات وظائف السلاسل من المعارف والقدرات والمهارات لكل مرتبة وظيفية).

أدوات تصنيفية مساعدة:

- دليل النماذج.
- دليل تعبئة نماذج المعلومات.
- دليل إجراء المقابلات الشخصية.
- دليل كتابة الوصف الوظيفي.

خطوات إلحاق الوظائف المفردة بالفئة المناسبة

تعد مرحلة تحديد الفئة المناسبة للوظائف مرحلة مهمة في عملية التصنيف. وفي هذه المرحلة يتم تحديد الفئة الوظيفية التي تنتمي إليها كل وظيفة في كل وحدة إدارية. ويعتمد تحديد الفئة المناسبة لكل وظيفة على مدى الإلمام بمعايير التصنيف وطبيعة عمل الوظيفة ذات العلاقة. وبصورة عامة، فإن الأساس في تحديد الفئة المناسبة لكل وظيفة هو نوع العمل، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل في الوظيفة والموضحة بمواصفة الفئة.

وتعد عملية تحديد الفئة المناسبة عملية سهلة لمعظم الوظائف. فالفئة المناسبة لكل وظيفة

تكون واضحة من خلال مراجعة واجبات ومسؤوليات الوظائف. فعلى سبيل المثال، من السهل تحديد الاختلاف بين وظيفة المدرس ووظيفة المحاسب، أو بين وظيفة السكرتير ووظيفة المهندس. إلا أن تحديد الفئات المناسبة لبعض الوظائف قد يكون أكثر صعوبة. وذلك نظراً للمزيج من الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها. فنحدد الفئة المناسبة لمثل هذه الوظائف يتوقف على العديد من العوامل.

وعلى هذا الأساس، فإن نظام التصنيف حدد بعض الخطوط العريضة التي يمكن الاسترشاد بها لتحديد الفئة المناسبة للأنواع المختلفة من الوظائف. حيث تم تقسيم فئات الوظائف المزمع تصنيفها إلى أربعة أنواع على النحو التالي: (٦٠)

أولاً - فئات الوظائف ذات الاسم التصنيفي والتنظيمي الواحد

تشمل هذه الفئات الوظائف التي يكون اسمها الوارد في دليل تصنيف الوظائف، هو نفسه المستخدم في جميع الجهات الحكومية التي توجد فيها مثل هذه الوظائف. مثال ذلك فئة أخصائي شؤون موظفين بالمرتبة التاسعة، أو فئة مهندس ميكانيكي مشرف بالمرتبة الحادية عشرة. (٦١) فالصنيف في هذه الحالة يكون سهلاً، فما على محلل الوظائف أو الجهة التي تتعامل مع الوظيفة، سواء عند استحداثها أم شغلها، إلا تخصيص الرمز المناسب لها وفق مستواها، حسبما هو محدد في دليل تصنيف الوظائف. وهكذا، فإن فئة أخصائي شؤون الموظفين بالمرتبة التاسعة تلحق بسلسلة فئات وظائف أخصائي شؤون موظفين ويكون رمزها ٣٠٣٠٤٠٩، وفئة مهندس ميكانيكي مشرف بالمرتبة الحادية عشرة تلحق بسلسلة فئات وظائف الهندسة الميكانيكية ويكون رمزها ٠٠١٠٥١١. (٦٢)

ثانياً - الوظائف التي يتكون اسمها من جزأين

يندرج تحت هذا النوع الوظائف التي يتكون اسمها من جزأين: جزء تصنيفي وارد في دليل تصنيف الوظائف، وجزء تنظيمي يتم تحديده في ضوء حاجة العمل الفعلية في الجهات الحكومية، ويختلف من جهة لأخرى. فعلى سبيل المثال، فإن اسم وظيفة (مهندس مدني)

هو اسم تصنيفي وارد في دليل تصنيف الوظائف، ولكن يمكن للجهات الحكومية أن تضيف إليه اسماً إضافياً يناسب حاجات العمل الفعلية لديها. فعلى سبيل المثال، فإن اسم وظيفة (مهندس مدني طرق) يتكون من جزأين، تصنيفي وتنظيمي. فالجزء الأول من هذا الاسم (مهندس مدني) هو اسم تصنيفي تم وفقاً لدليل تصنيف الوظائف، والجزء الثاني من الاسم (طرق) هو اسم تنظيمي، تم بناءً على الحاجات الداخلية والمتطلبات التنظيمية للجهة المعنية. وينطبق هذا على بعض فئات الوظائف، مثل: مهندس مدني (جسور)، أو مهندس مدني (مرور)، أو كهربائي (تمديدات)، أو فني اتصالات (أجهزة مايكروويف)، أو فني صيانة (أجهزة إذاعة وتلفزيون)، أو فني صيانة (أجهزة حاسب آلي).^(٦٣)

ولكي يكون تصنيف الوظيفة التي تنتمي إلى هذا النوع من فئات الوظائف تصنيفاً دقيقاً، ويسمح بالمرونة والتوسع متى دعت الحاجة، فإنه يستلزم التحليل الدقيق والشامل لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وذلك من حيث:

١. موقع الوظيفة في التنظيم الإداري لدى الجهة التابعة لها.
٢. اختصاص الوحدة الإدارية التي تتبعها الوظيفة.
٣. اختصاص الوظيفة ضمن إطار الاختصاص العام للوحدة الإدارية التي تنتمي إليها.
٤. طبيعة العمل.
٥. واجبات ومسؤوليات الوظيفة الأساسية والفرعية، والمسؤوليات الإشرافية المباشرة وغير المباشرة، والمسؤوليات غير الإشرافية المباشرة، ونسبة الوقت الذي يستغرقه أداء كل واجب من تلك الواجبات، ومدى التوازن بينها.
٦. تحديد المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة من المعارف والقدرات والمهارات، والحد الأدنى الذي تستلزمه من المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

٧. مقارنة الوظيفة في ضوء العناصر السابقة مع الوظائف المصنفة سابقاً التي تتشابه معها.

٨. إلحاق الوظيفة المراد تصنيفها بالفئة المناسبة ضمن سلسلة الفئات الملائمة، بعقد مقارنة بين طبيعة واجبات الوظيفة ومسؤولياتها مع تعريف السلسلة الوظيفية وخصائصها.

٩. تحديد الرمز التصنيفي الذي يعكس نوع الوظيفة ومستواها.

ثالثاً الوظائف المختلطة

إن الواجبات والمسؤوليات المخصصة لمعظم الوظائف تغطيها في العادة فئة وظيفة واحدة، وتحديد هذه الفئة يكون في العادة واضحاً. فبالنسبة لمعظم الوظائف تمثل الفئة العمل الأساسي للوظيفة، ومستوى معين من الصعوبة، والمؤهلات الأساسية المطلوبة لأداء العمل فيها. إلا أن بعض الوظائف تتكون من خليط من الواجبات والمسؤوليات تغطيها أكثر من فئة وظيفية واحدة. وهكذا فإن الوظيفة المختلطة تتكون من مهام مختلفة يقل الارتباط بينها، ومن ثم تختلف نسبة الوقت المخصص لأداء كل واجب عما هو معتاد في الوظائف الأخرى، ويلاحظ أن الواجب الفرعي أو الثانوي يخصص له نسبة من الوقت أكبر مما هو متوقع، ويكون ذلك الواجب هو الأصعب الذي يتم بموجبه تحديد مرتبة الوظيفة عند تقييمها.

وتحديد الفئة المناسبة للوظائف المختلطة يعتمد على عدد من العوامل وليس على عامل واحد. ومن أمثلة هذه العوامل: الواجبات والمسؤوليات الغالبة التي تستغرق الجانب الأكبر من وقت شاغل الوظيفة، والسبب الرئيس لوجود الوظيفة، والمعرفة الأساسية المطلوبة للعمل (حيث إن بعض الوظائف تتطلب معرفة رئيسية بالرغم من وجود عدة أنواع من المعرفة المطلوبة للعمل).

رابعاً - الوظائف المطلوب إعادة تصنيفها

لمسايرة التطورات المستمرة في مجال الوظائف العامة، تتطلب بعض الوظائف إعادة

تصنيفها . وقد حددت الخطة الحالية بعض الأسباب التي يمكن على أساسها إعادة تصنيف الوظائف . ومن بين هذه الأسباب :

١ . أن يكون التصنيف الحالي للوظيفة غير سليم ؛ لأنه قائم على معلومات غير دقيقة ، أو لأنه لم يتم وفق للخطوات الفنية ، والنظامية ، والتنظيمية الواجب اتباعها عند تصنيف الوظيفة .

٢ . عدم قناعة الجهة التي توجد بها الوظيفة بالتصنيف الحالي لها ، وتقديرات لبررات واضحة ومحددة لذلك .

٣ . بروز جوانب تنظيمية ، وتصنيفية أو ظهور تقنية جديدة تؤثر في التصنيف الحالي للوظيفة ، مثل :

(أ) استبعاد جزء من واجبات ومسؤوليات الوظيفة .

(ب) إضافة واجبات ومسؤوليات جديدة للوظيفة .

(ج) زيادة تركيز مهام الوظيفة في جوانب غير الجوانب التي صفت في السابق على أساسها .

(د) تغيير كلي في نوع مهام الوظيفة .

(هـ) إدخال تقنية جديدة في الوظيفة كمطلب أساسي لأداء العمل .

ولكي يتم إعادة تصنيف الوظيفة على نحو سليم ، خصوصاً إذا كان سبب إعادة التصنيف عدم استكمال الجوانب التي كان يجب استكمالها لعدم قناعة الجهة التي توجد بها الوظيفة بالتصنيف المحدد لها ، فينبغي اتباع الخطوات المشار إليها في النوع الثاني من الوظائف (الوظائف التي يتكون اسمها من جزأين) .

صدور دليل تصنيف الوظائف

قام الديوان العام للخدمة المدنية بإصدار دليل تصنيف الوظائف في سنة ١٤١٥ هـ (١٩٩٥ م) بصفة مبدئية ، على أن يتم تطبيقه لمدة سنة تكون تجريبية ، يتم خلالها أخذ الآراء

والملاحظات التي تبديها الجهات الحكومية على الدليل، حتى يمكن دراستها، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة على الدليل. وهكذا فبعد تلقى الآراء والملاحظات من الجهات الحكومية على الدليل، وبعد حصر البرامج الإعدادية والتدريبية والأنشطة القائمة وتقويمها، قام الديوان العام للخدمة المدنية بإجراء التعديلات اللازمة على الدليل، ثم أصدر قراراً سنة ١٤١٦ هـ (١٩٩٦ م) يقضي باعتماد دليل تصنيف الوظائف بشكله النهائي. (١٤)

وقد صدر الدليل في ستة أجزاء، تتضمن شرحاً لخطة التصنيف ومحتوياتها، والأدوات المستخدمة في التصنيف، وأسلوب تنفيذها. كما تم إصدار ١٦ ملحقاً شملت التعديلات والإضافات التي استجرت خلال فترة التطبيق التجريبية التي أعقبت صدور الدليل في عام ١٤١٥ هـ (١٩٩٥ م). ويتكون دليل تصنيف الوظائف من الأجزاء الرئيسية التالية:

١. أسس وقواعد التصنيف.
 ٢. المجموعات العامة للوظائف، ويتكون من عشرة أجزاء فرعية بعدد المجموعات الوظيفية.
 ٣. دليل ترميز الوظائف.
 ٤. المؤهلات العلمية ومجالات العمل المناسبة لها (من حيث مراتب الدخول).
 ٥. البرامج الإعدادية ومجالات العمل والمستويات الوظيفية المناسبة لها، (من حيث مراتب الدخول).
 ٦. الدورات التدريبية وفتات الوظائف المناسبة.
- وبعد دليل تصنيف الوظائف مرجعاً شاملاً لنظام تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية بالمملكة، حيث يتضمن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام التصنيف، وفتات الوظائف العامة بالخدمة المدنية وخصائصها الرئيسية. كما يتضمن الدليل الأحكام الخاصة بتحديد المؤهلات العلمية والخبرات العملية اللازمة لشغل الوظائف ومجالات العمل والمستويات المناسبة لها حسب ترتيب أفضليتها، والبرامج الإعدادية والدورات التدريبية، ومجالات العمل والمستويات الوظيفية المناسبة لها.

نتائج الخطة الثالثة

لقد أدت الخطة الجديدة إلى إحداث العديد من التغيرات في مجال تصنيف الوظائف، من حيث هيكل الوظائف، وهيكل المراتب الوظيفية، وهيكل الترميز الوظيفي، والمؤهلات اللازمة للوظائف.

أولاً - هيكل الوظائف

يتعلق هيكل الوظائف بالتغيرات التي طرأت على المجموعات العامة، والمجموعات النوعية، ومجموعات الفئات، والفئات الوظيفية، وأسماء الوظائف، والوظائف الإشرافية.

المجموعات العامة

اشتملت الخطة الجديدة على عشر مجموعات عامة للوظائف، وهي المجموعات نفسها التي تضمنتها خطة التصنيف السابقة، وهذه المجموعات هي:

١. المجموعة العامة للوظائف التخصصية

وتشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال التخطيط والإشراف والمتابعة والتنفيذ في مجال التخصصات والمهن المختلفة التي تتطلب حداً من التأهيل العلمي لا يقل عن شهادة الجامعية في التخصص نفسه.

٢. المجموعة العامة للوظائف التعليمية

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتخطيط والمتابعة والتنفيذ في مجال التعليم أو التدريب، بما في ذلك التعليم بجميع مراحله، والتدريب والإدارة التعليمية، وتطوير المناهج التعليمية، والتوجيه التربوي.

٣. المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية

تشتمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال تتعلق برعاية مصالح الدولة وتمثيلها

لدى الدول الأخرى، والإشراف على الأعمال التفصيلية وتنظيمها. كما يدخل ضمن ذلك أعمال المراسم الملكية من استقبال ضيوف الحكومة، وترتيب مواعيد زيارتهم ومقابلاتهم، والإشراف على هذه الأعمال وعلى الموظفين وتوجيههم، والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بمجالات هذه الأعمال.

٤. المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية

تتضمن وظائف الإدارة العليا، والإشرافية المتوسطة والمباشرة، التي تتولى واجبات وأعمال التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، والرقابة، والإشراف العام والمباشر على أعمال المرافق، أو المصالح، أو الإدارات، أو الفروع في المجالات الإدارية، أو المالية، أو الفنية، وفق اختصاصات وصلاحيات محددة. كما تشمل وظائف الإدارة المحلية في مجال المحافظات والبلديات. وكذلك الوظائف الإدارية المتنوعة، وأعمال شؤون الموظفين، والأعمال المالية والمحاسبية، وأعمال المستودعات والتموين والمشتريات والتسويق، وذلك من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإشراف والتنفيذ لهذه الأعمال، والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذه المجالات.

٥. المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال بسيطة ومتوسطة تساعد في تحقيق الأهداف الأساسية للأجهزة الحكومية. ويدخل ضمن ذلك الأعمال الكتابية العامة، والسكرتارية، وإدارة مكاتب المسؤولين، والنسخ، والترجمة، وتشغيل الآلات المكتبية المختلفة.

٦. المجموعة العامة لوظائف العمليات

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتخطيط والمتابعة والتنفيذ في مجال تقديم الخدمات اليومية المباشرة، وتتصف بعلاقة شاغليها مع الجمهور، وقد لا تنقيد بوقت معين ضمن الدوام الرسمي المحدد.

٧. المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتخطيط والمتابعة والتنفيذ في مجال تنمية الثقافة العامة ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة، والعناية بالتراث والآثار، والعناية بالنواحي الاجتماعية وبحث الوعي الاجتماعي، والعناية بالشؤون الرياضية ورعاية الشباب.

٨. المجموعة العامة للوظائف الدينية

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والمتابعة والتنفيذ، فيما يتعلق بالوعظ والإرشاد إلى الطريق الإسلامي، وتبصير الناس بأمور دينهم، وحثهم على اتباع التعليمات والأوامر المقررة، وترك ما يخالف ذلك. كما تشمل تنظيم ومراقبة وحفظ السجلات المتعلقة بالمعاملات الدينية.

٩. المجموعة العامة للوظائف الفنية والمساعدة

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتنفيذ في مجالات فنية أو هندسية مساعدة متخصصة، وتتطلب حداً أدنى من التأهيل العلمي لا يقل عن دبلوم، أو تدريب من معاهد أو مراكز فنية أو تدريبية في حقل اختصاص الوظيفة.

١٠. المجموعة العامة للوظائف الحرفية

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتنفيذ في مجالات متعددة تتطلب مهارة أو شبه مهارة في استعمال اليدين والأداة، ولا يتوقف شغلها على توافر التأهيل العلمي بقدر ما يعتمد على توافر الخبرة في مجال العمل وتوافر القدرة الكافية والمهارة في أداء العمل. كما تشمل الإشراف على هذه الأعمال.

المجموعات النوعية، وسلاسل الفئات، والفئات الوظيفية

نتيجة للمعلومات التي تم جمعها عن الوظائف، تم إعادة تصنيف بعض المجموعات النوعية، وسلاسل الفئات، والفئات الوظيفية، ودمج البعض الآخر. بالإضافة إلى إنشاء مجموعات نوعية، وسلاسل فئات، وفئات وظيفية جديدة اقتضاها ظهور أنشطة جديدة في الخدمة المدنية، وتوسع الخطة وشمولها لكل أنشطة الخدمة المدنية الخاضعة لسلم رواتب الموظفين العام. ونتيجة لذلك، زادت المجموعات النوعية بنسبة ٤١٪، وسلاسل الفئات بنسبة ١٥٣٪، وفئات الوظائف بنسبة ٤٦٪ عما كانت عليه في خطة التصنيف الثانية. وبيّن الجدول ٣ مقارنة لهيكل الوظائف العامة في الخطين الثانية والثالثة. (٦٥)

جدول ٣

المجموعات الوظيفية في الخطين الثانية والثالثة لتصنيف الوظائف

هيكل الوظائف العامة	الخطة الثانية	الخطة الثالثة	مقدار ونسبة الزيادة في الخطة الثالثة
المجموعات النوعية	٥١	٥٨	٧ (١٤٪)
مجموعات الفئات	٢٢٢	٥٦١	٣٣٩ (١٥٣٪)
الفئات	٢٤٨٦	٣٦٢٥	١١٣٩ (٤٦٪)

ويوضح جدول ٤ توزيع المجموعات العامة، والمجموعات النوعية، ومجموعات الفئات والفئات الوظيفية في خطة التصنيف الثالثة.

جدول ٤
تصنيف الوظائف في خطة التصنيف الثالثة

هيكل الوظائف العامة	المجموعات النوعية	سلاسل الفئات	الفئات الوظيفية
التخصصية	٨	١٠٠	٦٥٣
التعليمية	٥	٣٤	١٩٧
الدبلوماسية	٢	٦	٣٥
الإدارية والمالية	٦	١٠١	٥٨٨
الإدارية المعاونة	٢	١٩	١١٧
العمليات	١٤	١١٣	٧٢٦
الثقافة والاجتماعية	٦	٧٥	٤٤٤
الدينية	٤	٢٣	١٣٥
فنية وفنية مساعدة	٧	٦٢	٤٧٠
الحرفية	٤	٢٨	٢٦٠
المجموع	٥٨	٥٦١	٣٦٢٥

المصدر: الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول:
أسس وقواعد التصنيف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية ١٤١٤ هـ)، ٣٣.

أسماء الوظائف

تضمنت الخطة الجديدة أسماء للوظائف تعكس التدرج المهني فيها، وتعطي دلالة واضحة على مستوى الصعوبة ومقدار المسؤولية في وظائفها. وقد تم البدء في هذا المجال بالوظائف الهندسية لوضوح التدرج في وظائفها، وذلك بالتعاون مع الجهات الأكاديمية والمعنية، وذات الاختصاص. ويوضح جدول ٥ تدرج الوظائف الهندسية في خطة التصنيف الثالثة. (٦٦)

جدول ٥

تدرج الوظائف الهندسية في الخطة الثالثة

المرتبة	الاسم
٧	مهندس مساعد
٨	مهندس
٩	مهندس
١٠	مهندس مشرف
١١	مهندس مشرف
١٢	كبير مهندسين
١٣	كبير مهندسين
١٤	مهندس مستشار

الوظائف الإشرافية

نظراً لما تتسم به الوظائف الإشرافية من صعوبة في المسؤوليات وأهميتها، والمتطلبات اللازمة لشغلها، مقارنة بغيرها من الوظائف، فقد تم إعادة تصنيفها ووضعها في فئات مستقلة، وذلك لتسهيل تحديد واجباتها ومسؤولياتها بما يتناسب مع مستوياتها والمتطلبات اللازمة لشغلها. وكذلك لتحقيق المرونة والوضوح في عمليات استحداث وظائفها؛ لأن التصنيف الجديد لهذه الوظائف يربط بين اسمها التصنيفي، واسمها التنظيمي، ومرتبها الوظيفية. كذلك فإن الترتيب الجديد للوظائف الإشرافية وفقاً للخطة الثالثة يساعد على إضافة بعض المستويات الإشرافية بما يتلاءم مع المتطلبات التنظيمية والتصنيفية لبعض الأنشطة والحاجة الفعلية للجهات الحكومية. (٦٧)

وقد روعي في تصنيف الوظائف الإشرافية عدداً من العوامل، من أهمها: نوع العمل ومستوى الصعوبة ومقدار المسؤولية، ومدى المركزية في النشاط أو الأنشطة التي يقع عليها الإشراف، ونوعية الإشراف ومستواه، ومدى التشابه والاختلاف في الفئات التي يتم الإشراف عليها، ومتطلبات الوظائف الإشرافية من المعارف والقدرات والمهارات ومصادرها، واحتمال التوسع في نطاق الإشراف في ضوء ما قد يطرأ على الأنشطة التي يقع عليها الإشراف. (٦٨) وفي ضوء هذه العوامل تم تصنيف الوظائف الإشرافية، على النحو التالي: (٦٩)

١. الوظائف القيادية والعليا، والإشرافية المتوسطة والمباشرة

تمثل هذه الوظائف مجموعة نوعية مستقلة، تتضمن مجموعة كبيرة من سلاسل الفئات الإشرافية المتنوعة. ولا ترتبط بنشاط واضح ومحدد، بل تكون مناسبة لجميع الأعمال والأنشطة التي تتضمنها كل المجموعات العامة للوظائف. مثال ذلك: وظائف وكلاء الوزارات والمصالح الحكومية، ومديري الفروع، ومديري الإدارات.

٢. الوظائف الإشرافية الهيكلية التي تخدم كافة النشاطات في مجموعة عامة معينة

من أمثلة هذه الوظائف : الوظائف الإشرافية في المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة، والوظائف الإشرافية في المجموعة العامة للوظائف الحرفية، حيث تم تصنيف الوظائف الإشرافية في كل مجموعة في بداية المجموعة العامة.

٣. الوظائف الإشرافية الهيكلية التي تشرف على نشاط واحد ومحدد

تشمل هذه الوظائف الإشرافية التي تشرف على نوع معين من الأنشطة في مجموعة الفئات التي تنتمي إليها الوظيفة، مثل : الوظائف التي تتولى الإشراف على أي عمل من أعمال شؤون الموظفين، أو أعمال الميزانية، أو أعمال البلديات. حيث صنفت الوظائف الإشرافية لكل نشاط من هذه الأنشطة بشكل مستقل في بداية ذلك النشاط، ثم تلي ذلك مجموعات فئات الوظائف التي تخدم النشاط. وهكذا الأمر بالنسبة لبقية أنشطة الخدمة المدنية التي يتضمنها دليل التصنيف.

٤. الوظائف الإشرافية الهيكلية التي تشرف على مجموعة من الأنشطة المختلفة

تضمن هذه الوظائف تلك التي تتولى الإشراف على نشاطات متنوعة ومختلفة، مثل : وظيفة مدير عام الشؤون الهندسية، التي تتولى الإشراف على كافة أنواع الشؤون الهندسية، بما فيها من تخصصات وشعب هندسية متنوعة، تشمل : الهندسة المدنية، والمعمارية، والكهربائية، والميكانيكية. وكذلك وظيفة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، التي تشرف على الأعمال الإدارية بما فيها من شؤون موظفين وخدمات، وعلى النواحي المالية بما فيها من محاسبة وتدقيق، وما إلى ذلك. (٧٠)

٥. الوظائف الإشرافية غير الهيكلية

يمثل هذا النوع من الوظائف تلك الوظائف التي تتطلب من المشرف باستمرار اتخاذ قرارات فنية في مجال العمل، لذا يكون من اللازم أن تتوافر لديه المعرفة الفنية المناسبة التي

تمكنه من استخدام معارف ومهارات محددة في المجال المخصص للوظيفة التي يشرف عليها. فهذه الوظائف تتطلب، بالإضافة إلى ضرورة توافر المهارات الإشرافية لإدارة الأفراد، توافر المعرفة الفنية الكافية، للتخطيط، وتوزيع العمل، والتوجيه ومراجعة العمل في الوحدة التي يشرف عليها.

وفي العادة فإن جانب العمل الفني في وظائف هذه الفئات يكون أكثر أهمية من الجانب الإداري الإشرافي؛ لأن شاغل الوظيفة يشارك في أداء بعض جوانب أعمال الوظيفة، بل قد يحل محل أي موظف ويؤدي عمله بكفاءة^(٧١) وبصفة عامة، فإن امتلاك المهارات الفنية يكون مطلوباً في المستويات الدنيا من الهيكل الإشرافي الذي يتم فيه الإشراف على الموظفين مباشرة، أكثر منه في المستويات العليا، التي تكون طبيعة المعرفة الفنية المطلوبة فيها عامة، وذلك نتيجة لاتساع نطاق الوظائف التي يتم الإشراف عليها وتنوعها. وتكون الوظائف الإشرافية غير الهيكلية في العادة في الوظائف التخصصية، بوجه عام، والوظائف الفنية والحرفية. ومن أمثلة ذلك وظائف: رئيس نساخ، مدير خدمات، مهندس مشرف، أو كبير مهندسين. وتكون إما في نهاية السلسلة الوظيفية، أو تكون مستقلة، مثال ذلك: رئيس كتاب الضبط.

وفي ضوء ما تقدم، تم تصنيف الوظائف الإشرافية، مع مراعاة التنسيق بين الجوانب التصنيفية والتنظيمية، حيث تبدأ سلاسل الفئات الإشرافية في الغالب بالأقسام والشعب، فالإدارات العامة (رئيس قسم، مدير شعبة، مدير إدارة، مدير عام).^(٧٢)

ثانياً هيكـل المراتب الوظيفية

نظراً لما طرأ على الوظائف العامة في الخدمة المدنية من تغيير في مستوى الصعوبة والمسؤولية، وبسبب ظهور جوانب عديدة لم تكن واضحة من قبل، فقد أدى تطبيق الخطة إلى بعض التغيرات في هيكـل المراتب الوظيفية. حيث ارتفع الحد الأعلى لمراتب بعض الفئات الوظيفية عما كان عليه في الخطة السابقة. وهكذا، فما كان ينتهي عند المرتبة الرابعة،

مثلاً، ارتفع إلى المرتبة السادسة . وما كان ينتهي عند المرتبة الثامنة ارتفع إلى المرتبة العاشرة . وكذلك الحال بالنسبة لبعض سلاسل الفئات التي أظهرت النتائج الميدانية انطباق هذه النتيجة عليها . وقد بلغ عدد الفئات التي ارتفعت في سلم المراتب بمقدار مرتبة أو مرتبتين أو ثلاث مراتب ١٨٥٤ فئة . (٧٣)

ثالثاً - هيكل الترميز الوظيفي (٧٤)

تم ترميز الوظائف في الخطة الجديد برمز رقمية تربط بين نوع العمل ، ومستوى الصعوبة والمسؤولية . وذلك لتسهيل تحديد انتماء الوظيفة التصنيفي من حيث الفئة ، فسلطة الفئات ، فالمجموعة النوعية ، فالمجموعة العامة ، والمرتبة التي ألحقت بها . فضلاً عن ذلك فإن نظام الترميز الذي تم تبنيه في الخطة الجديدة ، يرمي إلى تحقيق عدد من المزايا . منها تسهيل ربط الرمز بمستوى الوظيفة ونوعها ، وتسهيل إلحاق الوظائف بالفئة المناسبة لها ، وتيسير إضافة المجموعات الوظيفية التي تنشأ في المستقبل دون حاجة إلى إعادة ترميز ما تم ترميزه ، وتسهيل إعداد الإحصائيات عن الوظائف وفق أنشطتها ومستوياتها . فضلاً عن دقة دلالة الرموز أثناء إعداد ميزانية الوظائف ، وفي حالة إشغالها . (٧٥)

ويتكون رمز الفئة الوظيفية من سبع خانوات تبدأ من اليسار إلى اليمين ، على النحو التالي :

الخانة الأولى : تمثل رمزاً لمجموعة عامة تبدأ برمز ٠ للمجموعة العامة الأولى (المجموعة العامة للوظائف التخصصية) ، وتنتهي عند رمز ٩ للمجموعة العاشرة (المجموعة العامة للوظائف الحرفية) .

الخانتان الثانية والثالثة : تمثلان رمزاً لمجموعة نوعية ، تبدأ برمز ٠٠ لأول مجموعة نوعية في المجموعة العامة ، وهكذا يمكن أن يستمر الترميز للمجموعات النوعية إلى الرقم ٩٩ .

الخانتان الرابعة والخامسة : تمثلان رمز سلسلة الفئات ، وتبدأ برمز ٠٠ لأول سلسلة فئات في المجموعة النوعية ، ويمكن أن يستمر ترميز سلاسل الفئات إلى الرمز ٩٩ .

الحالتان السادسة والسابعة : هما الحالتان الأخيرتان إلى اليمين وتمثلان رمز المرتبة، حيث تبدأ برمز ٠١ لترمز للمرتبة الأولى، ثم ٠٢ للمرتبة الثانية، وهكذا حتى نهاية السلم الوظيفي حيث يكون رمز المرتبة الخامسة عشرة ١٥.

فعلى سبيل المثال، يرمز إلى وظيفة مدير عام بالمرتبة الثالثة عشرة بالرمز ٣٠٠٠٥١٣. بدلاً من الإشارة إليها بأنها وظيفة مدير عام معتمدة بالمرتبة الثالثة عشرة، ومصنفة ضمن فئة مدير عام، ضمن سلسلة فئات وظائف مديري الإدارات، ضمن المجموعة النوعية للوظائف الإدارية العليا والإشرافية والمتوسطة والمباشرة، الواقعة في المجموعة العامة للوظائف التخصصية. حيث يمثل الرمز في المثال السابق (عند قراءته من اليسار إلى اليمين)، ما يلي:

- يشير الرمز ٣ إلى المجموعة العامة التي تنتمي إليها الوظيفة (المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية).

- يشير الرمز ٠٠ إلى المجموعة النوعية التي تنتمي إليها الوظيفة (المجموعة النوعية للوظائف الإدارية العليا والإشرافية والمتوسطة المباشرة).

- يشير الرمز ٠٥ إلى مجموعة (سلسلة) الفئات التي تنتمي إليها الوظيفة (سلسلة فئات مديري الإدارات).

- يشير الرمز ١٣ إلى الفئة التي تنتمي إليها الوظيفة ومرتبها (مدير عام بالمرتبة ١٣).

وقد تضمن دليل ترميز الوظائف ترميز ١٠ مجموعات عامة، و ٥٨ مجموعة نوعية، و ٥٦٢ مجموعة فئات، و ٣٦٢٥ فئة وظيفية، تمثل الفئات المشمولة بسلم رواتب الموظفين العام.

بالإضافة إلى ذلك، تضمن دليل ترميز الوظائف ملحقاً عن بعض فئات وظائف الخدمة المدنية الأخرى التي تخضع لسلاسل رواتب مستقلة عن سلم رواتب الموظفين العام، وهي: وظائف الوزراء ونواب الوزراء والمرتبة الممتازة، ووظائف القضاة، ووظائف أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام، والوظائف المشمولة بلائحة الوظائف الصحية، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والوظائف التعليمية.

وتتم ترميز فئات هذه الوظائف على أساس انتسابها للمجموعات العامة الرئيسة في ضوء طبيعة نشاطها، وتم اختيار الرقمين الأخيرين في الرمز الوظيفي ليدلّان على أن تلك الفئات مصنفة ضمن سلالم رواتب أخرى غير سلم رواتب الموظفين العام. فعلى سبيل المثال، فإن الرمز المخصص لوظيفة ملازم قضائي هو ٠٠٠١٢٢٠؛ لأن هذه الوظيفة تنتمي إلى المجموعة النوعية للاستشارات الشرعية والقانونية ضمن المجموعة العامة للوظائف التخصصية. ويدل الرقم ٢٠ في نهاية رمز الفئة على أنها تقع ضمن سلم رواتب القضاة، ليوضح أن هذه الوظيفة تدرج ضمن سلم رواتب خاص، غير سلم رواتب الموظفين العام. ويوضح الجدول ٦ ترميز فئات الوظائف غير المشمولة بسلم رواتب الموظفين العام، وفقاً لتصنيفها.

جدول ٦

ترميز فئات الوظائف غير الخاضعة لسلم رواتب الموظفين العام

رمز أول فئة في الوظائف	المجموعة النوعية	المجموعة العامة	فئات الوظائف
٠٠٠١٢٢٠	الشرعية والقانونية	التخصصية	وظائف القضاة
٠٠٠١٢٣٠	الشرعية والقانونية	التخصصية	وظائف هيئة التحقيق والادعاء العام
٠٠٥٣١٤٥	الطبية والصحية	التخصصية	الوظائف الخاضعة للاحقة الوظائف الصحية
١٠١٠١٥٠	التدريس	التعليمية	أعضاء هيئة التدريس بالجامعات
١٠١٠٢٥٥	التدريس	التعليمية	الوظائف التعليمية
٣٠٠١٢٧١ ٣٠٠١٢٤١ ٣٠٠١٣٧٢	الإدارة العليا	الإدارية	وظائف الوزراء ونوابهم والمرتبة الممتازة

رابعاً - المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف

إن تحليل الوظائف على أساس واجباتها ومسؤولياتها، يؤدي إلى أن تشكل هذه الواجبات والمسؤوليات الأساس الموضوعي لتحديد الحد الأدنى من المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل في الوظائف، ومن ثم تحديد المؤهلات العلمية والخبرات العملية والبرامج الإعدادية والتدريبية المناسبة لشغلها.

ونظراً لأهمية توافر المؤهلات المناسبة فيمن يشغل الوظائف العامة، فقد اهتم نظام التصنيف بتحديد المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف، وكذلك المرتبة المناسبة لمن يعين في الخدمة المدنية. وفي هذا المجال حدد دليل التصنيف أنه يكفي لشغل بعض الوظائف توافر مؤهل علمي أو برنامج إعدادي، بينما تتطلب وظائف أخرى لشغلها توافر المؤهل العلمي وقدر من الخبرة العملية. كما أن عدد محدود من الوظائف يكفي فيه بتوافر الخبرة العملية فقط. فعلى سبيل المثال، تم تحديد المرتبة الرابعة لمن يعين في وظائف المجموعة العامة للموظفين الإدارية والمالية، إذا كان يحمل شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، وإذا كانت لديه خبرة مقدارها ثلاث سنوات في مجال عمل المجموعة فيعين بالمرتبة الخامسة. كذلك تم تحديد المرتبة الخامسة لمن يعين في وظائف هذه المجموعة واجتاز برنامجاً إعدادياً لمدة سنتين بعد الثانوية العامة، وإذا كانت لديه خبرة مدتها ثلاث سنوات في هذا المجال فيعين بالمرتبة السادسة. وقد تم تحديد المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف كالتالي:

١. المؤهلات العلمية

بناءً على الدراسة التحليلية الموضوعية لواجبات الوظائف ومسؤولياتها، وللمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لها، وفي ضوء المعلومات المتاحة عن مستويات المقررات والمناهج الدراسية التي تتضمنها الدرجات العلمية في جميع المراحل التعليمية، وما تقدمه من معارف وقدرات ومهارات، حدد دليل التصنيف الدرجات العلمية الأكاديمية بتخصصاتها الرئيسة والفرعية، والوظائف المناسبة لها، وكذلك المرتبة والدرجة المناسبة لها عند التعيين، وذلك بالترتيب حسب درجة أفضليتها.

فعلى سبيل المثال، تم تحديد المرتبة السادسة على أنها المرتبة المناسبة للتعين في سلسلة فئات باحثي وأخصائيي تخطيط القوى العاملة، كما حددت المؤهلات العلمية المناسبة للتعين لأول مرة في وظائف هذه السلسلة مرتبة حسب أفضليتها كالتالي :

الدرجة الجامعية في إحدى التخصصات التالية :

- الإدارة العامة، الاقتصاد، الأساليب الكمية، الأنظمة .

- التخصصات النظرية الأخرى (يتوقف تمييز أي منها على طبيعة القوى العاملة وعلاقة ذلك بالتأهيل).

٢. الخبرات العملية

يقصد بالخبرات العملية، بصفة عامة، الحد الأدنى اللازم من المدة الزمنية التي أمضاها الشخص في مجال عمل معين، حتى يتمكن من أداء العمل الخالي على النحو السليم . وتعد الخبرات العملية مصدراً أساساً لاكتساب المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لكثير من الوظائف . بل إن بعض الوظائف لا تتطلب تعليماً في حقل معين من الدراسة، بقدر ما تتطلب توافر القدر المناسب من المعارف والمهارات والقدرات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرة في مجال عمل معين .

كذلك قسمت الخبرات العملية في دليل التصنيف إلى ثلاثة أنواع : الخبرات المباشرة، والخبرات النظرية، والخبرات المقبولة. ^(٧٦) وقد تم تحديد هذه الخبرات لسلاسل الفئات مرتبة حسب أفضليتها . وهكذا فإنه ينظر في البداية إلى مدى توافر الخبرات المباشرة، ثم إلى الخبرات النظرية، وأخيراً الخبرات المقبولة، التي لا ينظر إليها إلا إذا لم تتوافر الخبرات المباشرة والنظرية . فعلى سبيل المثال، فإن الخبرات المباشرة لوظيفة باحث تخطيط قوى عاملة تكون ضمن نطاق سلاسل فئات وظائف التخطيط للقوى العاملة، يلي ذلك الخبرات النظرية لها وتكون في نطاق سلاسل فئات وظائف التدريب والابتعاث، ثم في سلاسل فئات وظائف التصنيف . يلي ذلك الخبرات المقبولة لها وتكون في نطاق سلاسل فئات وظائف

المجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين، ثم الخبرة في النشاط الأساسي للجهة التي توجد بها الوظيفة.

ولكن، ينبغي ملاحظة أن الخبرات المطلوبة في بعض سلاسل الفئات تقتصر على الخبرات المباشرة، وفي سلاسل أخرى تقتصر على الخبرات المباشرة والنظرية فقط، وذلك حسب طبيعة عمل وظائفها وما تتطلبه من مؤهلات لشغلها. وفيما يلي توضيح للأنواع الثلاثة من الخبرات.

(أ) الخبرات المباشرة

تتضمن الخبرات ذات العلاقة المباشرة بالواجبات والمسؤوليات الأساسية اللازمة لأداء العمل، ويكون لها علاقة مباشرة بطبيعة عمل الفئة، أو سلسلة الفئات التي تنتمي إليها، أو سلاسل الفئات المتتمة للنشاط نفسه. وعلى هذا الأساس، فإن الخبرات المكتسبة في الأعمال الحسابية، والتدقيق الحسابي، والإدارة المالية، وتحليل الحسابات، والمحاسبة القانونية، تعد من الخبرات المباشرة في سلسلة فئات وظائف مدققي الحسابات. كذلك فإن الخبرات المباشرة المطلوبة لوظيفة أخصائي شؤون الموظفين بالمرتبة التاسعة تقع ضمن سلسلة فئات الباحثين والأخصائيين في شؤون الموظفين، وسلاسل فئات وظائف شؤون الموظفين الأخرى (مثل: مدقق، ومراقب شؤون الموظفين)، حيث تنتمي هذه السلاسل جميعها لنشاط شؤون الموظفين.

(ب) الخبرات النظرية

هي تلك التي تكون مشابهة، إلى حد كبير، للخبرات المباشرة المكتسبة في سلاسل فئات أخرى، أو أنشطة ذات وضع مشابه سواء اكتسبت في القطاع العام أم الخاص، وذلك بما تتضمنه من معارف وقدرات ومهارات مناسبة للفئة الوظيفية. ومثال ذلك: خبرات التصنيف، والتوظيف، والقوى العاملة لوظيفة أخصائي شؤون الموظفين.

(ج) الخبرات المقبولة

هي تلك الخبرات المكتسبة في إطار المجموعة النوعية أو العامة، أو أية سلاسل فئات أخرى أو أنشطة ذات علاقة بطبيعة أعمال تلك الفئة سواء اكتسبت في القطاع العام أم الخاص، ولكنها ليست مباشرة.

وقد وضع دليل تصنيف الوظائف المبادئ الأساسية التي تنظم احتساب الخبرات العملية لشغل الوظائف العامة. فعلى سبيل المثال، فرق الدليل بين الخبرات المكتسبة في سلاسل فئات الوظائف التي تندرج تحت السلم العام للموظفين، والخبرات المكتسبة في الأجهزة الحكومية التي لا يشملها سلم الموظفين العام، والخبرات المكتسبة في القطاع الخاص، ووضع قواعد خاصة لكل منها في هذا المجال، بالإضافة إلى القواعد العامة التي تحكم احتساب الخبرات العملية، بشكل عام.

٣. البرامج الإعدادية

تعد البرامج الإعدادية مصدراً لحصول الأفراد على المعارف والمهارات ذات الصلة الوظيفية بطبيعة العمل. لذلك، اهتم دليل التصنيف بالبرامج الإعدادية، حيث تم تحديد البرامج الإعدادية التي تنفذها الجهات التدريبية المختلفة، وحددت مجالات العمل المناسبة لها، وكذلك المرتبة والدرجة المناسبة للتعين بالنسبة لكل برنامج.

٤. الدورات التدريبية^(٧٧)

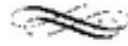
يعد التدريب في الخدمة المدنية، ومن أهم المصادر لاكتساب المهارات اللازمة لأداء العمل على النحو المناسب. وقد اهتم خطة التصنيف بالدورات التدريبية، حيث تم تحديد القواعد العامة لقبول الدورات التدريبية للأغراض الوظيفية، وتحديد الدورات التدريبية والفئات الوظيفية المناسبة لها. وقسمت الدورات التدريبية وفقاً لخطة التصنيف الجديدة إلى نوعين:

(أ) دورات تدريبية مباشرة:

وهي الدورات التدريبية التي تساعد على اكتساب مهارات ذات صلة مباشرة بما هو مطلوب للوظيفة، مثل : التدريب في مجال التطوير الإداري، لفئات وظائف التطوير الإداري، والمتابعة الإدارية لفئات وظائف المشرفين الإداريين .

(ب) دورات تدريبية غير مباشرة

وهي الدورات التدريبية التي تساعد على اكتساب معارف ومهارات متنوعة وعامة يمكن استخدامها لأكثر من فئة من فئات الوظائف، مثل : التدريب في مجال التطوير الإداري يعد تدريباً غير مباشر لفئات وظائف تخطيط القوى العاملة ، وكذلك لفئات وظائف التصنيف .



الهوامش

- (1) Office of Public Affairs, U . S . Civil Service Commission, **Biography of an Ideal: A History of the Federal Civil Service** (Washington, D . C : U . S Civil Service Commission, 1974), 25 .
- (2) Leonard D . White, **Introduction to the Study of Public Administration**, 4th ed . (New York: Macmillan, 1955), 352-53 .
- (3) Paul P . Van Riper, "Some Anomalies in the Deep History of U . S . Public Administration," **Public Administration Review** 57, no . 3 (May/June 1997): 220 .
- (4) Ismar Baruch, **History of Position Classification and Salary Standardization in the Federal Service: 1789-1941**, 2nd ed . (Washington, DC: Personnel Classification Division, U . S . Civil Service Commission, 1941), 18 .
- (5) U . S . Congress, House, **Report of the Congressional Joint Commission on Re-classification of Salaries**, (House Document, 66th Congress, 2nd Session, 68, Washington, DC, March 12, 1920) .
- (6) Office of Public Affairs, U . S .
- (7) Jay M . Shafritz, **Position Classification: A Behavioral Analysis for the Public Service** (New York: Praeger Publishers, 1973), 4 .
- (8) N . Joseph Cayer, "Classification in the Federal Service: New Looks at Alternative Approaches," **Public Administration Review** 52, no . 2 (March/April 1992): 217 .
- (9) Sue Arnold, Dana K . Sitnick, and Paul Thompson, **Human Resources Management (HRM) Accountability in Federal Agencies: Current Efforts and Future Directions** (Washington, DC: United States Office of Personnel Management, Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness, January 1997), 6 .
- (10) George Wedd, "Ministers and the Civil Service in 1997," **Contemporary Review** 270, no . 1576 (MAY 1997): 226 .
- (11) Geoffrey K . Fry, "Great Britain," paper presented at the **Civil Service Systems in Comparative Perspective**, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana, (April 5-8, 1997), 7 .
- (١٢) أحمد حافظ نجم، ترتيب الوظائف العامة وتوصيفها وتقييمها (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م)، ٢٢ .
- (١٣) نجم، ٢٣ .
- (14) The Select Committee's Evidence, **Public Service Committee Reports** (London: Volume, HL Paper 55-I, Session 1997-98), 24 .

- (15) Geoffrey K. Fry, **Reforming The Civil Service: The Fulton Committee on the British Home Civil Service 1966-1968** (Edinburgh: Edinburgh University Press, 1993), 19.

(١٦) نجم، ٢٣.

- (١٧) زكي محمود هاشم، **توصيف وتقييم الوظائف (الكويت: مؤسسة الصباح للنشر والتوزيع، ١٩٧٩م)**، ٢٠.

- (١٨) محمد محمود الذنيبات وأسامة محمد جرادات، **تصنيف الوظائف: الأسس والمراحل (عمان: د. ن، ١٩٩٢م)**، ١٢٧، ١٤٥.

(١٩) نجم، ٦٤-٦٩.

- (20) Frederick Mosher, "The Public Service in the Temporary Society," in **Organizational and Managerial Innovation: A Reader**, eds. I. A. Rowe and W. B. Boise (New York: Goodyear Publishing, 1973), 323.

- (21) David H. Rosenbloom, **Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector** (New York: Random House, Inc., 1986), 198.

- (22) Dennis L. Dresang, **Public Personnel Management and Public Policy**, 3rd ed. (New York: Longman Publishing Group, 1998), 23.

- (٢٣) عبد الرحاب قطب المكيس، "نظام تصنيف الوظائف: أهدافه ومراحله"، بحث مقدم إلى ندوة تصنيف الوظائف في برامج الإدارة العليا، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض (١٩-٢١ جمادى الآخرة ١٣٩٥هـ / ٢٩ يونيو - ١ يوليو ١٩٧٥م)، ٢٠.

- (٢٤) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثاني: المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ)، ١٩٨.

(٢٥) هاشم، ١٧٥.

(٢٦) المكيس، ٢١.

(٢٧) المكيس، ٢٢.

- (٢٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثاني: المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، ٨.

- (٢٩) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثاني: المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، ٨.

(٣٠) المكيس، ٢٥.

(٣١) نجم، ٤٥.

(٣٢) أجمعي، ٢٠-٢١.

- (٣٣) فوزي حبش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت: المعهد الوطني للإدارة والإشياء، ١٩٨٩م)، ٢٤.
- (34) Lois Rocascion Wise, "Job Evaluation: White Elephant on the Path to Public Management Reform?" paper presented at the Civil Service Systems in Comparative Perspective Conference, at School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana, (April 5-8, 1997), 4.
- (٣٥) صافي إمام موسى، إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم: الكتاب الثاني - تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم (الرياض: دار النجوم للطباعة والنشر، ١٩٨٥م)، ١٢.
- (٣٦) الأمر السامي، ٤٧ وتاريخ ٢٤ شعبان ١٣٧٣هـ (٢٤ إبريل ١٩٥٤م).
- (٣٧) خليل الغلاييني، 'تصنيف الوظائف'، مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد ١ (جمادى الأولى ١٣٨٣هـ): ٢٥.
- (٣٨) مجلس الوزراء، قرار ١٦٦، ١٩ ربيع الأول ١٣٨٢هـ، (٢٠ أغسطس ١٩٦٢م).
- (٣٩) الغلاييني، ٢٧.
- (٤٠) عبد الله شلبي، نظام تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢هـ)، ٣٧.
- (٤١) أسامة عبد الرحمن ويوسف التويجري، "دراسة عن خصائص خطة تصنيف الوظائف الحالية في المملكة"، دراسة مقدمة إلى ندوة تصنيف الوظائف، المتقدمة بمعهد الإدارة العامة بالرياض ١٩-٢١ جمادى الآخرة ١٣٩٥هـ (٢٩ يونيو - ١ يوليو ١٩٧٥م)، ٩.
- (٤٢) خليل الغلاييني، "تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية"، بحث مقدم إلى ندوة إدارة الموظفين، المعقودة في معهد الإدارة العامة بالرياض ١١-٢٥ محرم ١٣٩٢هـ (٢٦ فبراير - ١١ مارس ١٩٧٢م)، ٢٨.
- (٤٣) عبد الرحمن والتويجري، ١٠.
- (٤٤) تعميم رئيس مجلس الوزراء، ٢١٠، ربيع الثاني ١٣٩٠هـ، (مايو ١٩٧٠م).
- (٤٥) الصادر بالمرسوم الملكي، (م/٨) وتاريخ ١/٢/١٣٩١هـ.
- (٤٦) عبد الرحمن والتويجري، ١١.
- (٤٧) حسين حسن عمار، "تصنيف الوظائف: تجربة المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٥، السنة ٢٣ (رجب ١٤٠٥هـ): ١٠١.
- (٤٨) شلبي، ٨٢.
- (٤٩) شلبي، ٧٠.
- (٥٠) مجلس الخدمة المدنية، قرار ١٨٩، ١٦ شعبان ١٣٩٩هـ (١١ يوليو ١٩٧٩م).
- (٥١) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٤٠)، وتاريخ ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١م).
- (٥٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٤٠)، وتاريخ ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١م).

- (٥٣) الديوان العام للخدمة المدنية، خطة تصنيف الوظائف الجديدة للانتقال إلى الطرق التحليلية: التقويم بالعوامل والتقاط (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٥ هـ)، ١٠.
- (٥٤) صدر قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٤٥٤٦٤) في ٢٣ شوال ١٤١٥ هـ، باعتماد الحفنة الجديدة للتصنيف والعمل بها ابتداءً من ٢ محرم ١٤١٥ هـ (١٢ يونيو ١٩٩٤ م).
- (٥٥) بموجب قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية رقم (٣٢٤١٨) وتاريخ ٢٢ شعبان ١٤١٦ هـ.
- (٥٦) قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤٥٢٨٩ وتاريخ ٢١ ذو الحجة ١٤١٧ هـ.
- (٥٧) وزارة الخدمة المدنية، تقرير وإنجازات وزارة الخدمة المدنية خلال العام المالي ١٤١٩ / ١٤٢٠ هـ.
- (٥٨) الديوان العام للخدمة المدنية: دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ)، ٢٨-٣٠.
- (٥٩) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٤٠-٤٦.
- (٦٠) الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للتصنيف، المرشد إلى كيفية تصنيف الوظيفة (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ).
- (٦١) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٧.
- (٦٢) الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للتصنيف، المرشد إلى كيفية تصنيف الوظيفة.
- (٦٣) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٧.
- (٦٤) الديوان العام للخدمة المدنية، قرار ٣٢٤١٨، في ٢٢ شعبان ١٤١٦ هـ (١٣ يناير ١٩٩٦ م).
- (٦٥) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٣٢.
- (٦٦) نشرة الخدمة المدنية، العدد ١٨٩، للجنس ١٤، (ذو القعدة ١٤١٤ هـ): ٢٣.
- (٦٧) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٣٥.
- (٦٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٣٣.
- (٦٩) الديوان العام للخدمة المدنية: دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٣٤.
- (٧٠) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٨٦.
- (٧١) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٧٥.
- (٧٢) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٣٥.

- (٧٣) نشرة الخدمة المدنية، العدد ١٨٩، المجلد ١٤، (ذو القعدة ١٤١٤ هـ): ٢٣.
- (٧٤) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثالث: دليل ترميز الوظائف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ)، ٤-٥.
- (٧٥) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثالث: دليل ترميز الوظائف، ٥.
- (٧٦) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثالث: دليل ترميز الوظائف، ٥١.
- (٧٧) نشرة الخدمة المدنية، ٢٢-٢٥.



الفصل السابع

تقويم الوظائف

بعد الانتهاء من تحليل الوظائف وإعداد أوصافها ومواصفاتها، ثم تصنيفها، تكون الخطوة التالية المطلوبة هي تقويم تلك الوظائف لتحديد القيمة النسبية لكل منها. فتقويم الوظائف^(١) هو امتداد لعملية تحليل الوظائف، حيث تبدأ عملية تقويم الوظائف بتحليل الوظائف الذي على أساسه يتم تحديد أوصاف الوظائف ومواصفاتها. وعلى أساس هذه الأوصاف والمواصفات يتم تقويم الوظائف، وتحديد القيم النسبية لها، وفي النهاية تتم ترجمة هذه القيم إلى معدلات للأجور.

مفهوم تقويم الوظائف

تقويم الوظائف هو تلك العملية المنتظمة التي يتم فيها تقدير القيمة النسبية للوظائف، في ضوء صعوبة واجباتها ومسؤولياتها والشروط اللازمة لشغلها. ويؤدي التقويم إلى تحديد العلاقة بين الوظائف وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية، الأمر الذي يفيد فيما بعد في تحديد الأجر المناسب لها على أساس صعوبة واجباتها ومسؤولياتها والشروط اللازمة لشغلها، حتى يكون التماثل والتفاوت في الأجور بين الوظائف وفقاً للتماثل والتفاوت بينها في مستوى الصعوبة ومقدار المسؤولية والمؤهلات المطلوبة لشغلها. فالوظائف المتماثلة في حجم الواجبات ومستوى المسؤوليات تكون أجورها متماثلة، كما أن الوظائف المتفاوتة في حجم الواجبات وصعوبتها تتفاوت بذلك القدر.

التطور التاريخي لتقويم الوظائف

يمكن إرجاع جذور تطور تقويم الوظائف إلى الاستخدام المبكر لتحليل الوظائف في دراسات الوقت والحركة وفقاً لمبادئ الإدارة العلمية في القطاع الخاص في الولايات المتحدة، وإلى تطور تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية الأمريكية. فمع تنامي القطاع الصناعي

الأمريكي في بداية القرن العشرين، ونتيجة للضغط على أصحاب الأعمال لجذب العمالة المناسبة والاحتفاظ بها، أصبحت الحاجة ملحة إلى تحديد الأجور المناسبة للعاملين. فحتى ذلك الوقت كان الإجراء المتبع لتحديد الأجور يتم على أساس المؤهلات العلمية والمهارات التي يملكها الموظف، وعلى أساس تسعير الوظائف وفقاً لقيمتها في سوق العمل. ولكن المنظمات التي كانت رائدة في مجال عملها أصبحت تواجه مصاعب في تحديد الأجور على هذا الأساس؛ لأنها كانت تصمم وظائف فريدة خاصة بها، وتتولى تدريب موظفيها على أساليب أو عمليات فريدة لا توجد في المنظمات الأخرى. ولذا لم يكن من الممكن مسح هذه الوظائف في سوق العمل لعدم وجود وظائف شبيهة بها. ومن هنا بدأت فكرة تقويم الوظائف، وبدأ عدد من المنظرين محاولة ابتكار وسائل تساعد في تحديد مستويات الأجور المناسبة من خلال تحديد قيمة الوظائف التي يشغلها الموظفون.

وقد بدأت أبحاث تقويم الوظائف في العشرينيات من القرن العشرين ببرنامج الجمعية الوطنية لصناعة الكهرباء (National Electric Manufacturing Association)، وجمعية الإدارة الصناعية للغرب الأوسط (Midwest Industrial Management Association). وفي سنة ١٩٢٥ م ظهر أول نظام لتقويم الوظائف باستخدام طريقة النقاط. وفي السنة التالية ظهرت أول طريقة لتقويم الوظائف باستخدام أسلوب مقارنة العوامل. وفي تلك الفترة قدم إدوارد هاى، وصومائيل بورك، ويوجين بينج (Edward Hay, Samuel Burk, and Eugene Benge) عدد من الابتكارات في هذا المجال، أدت في النهاية، مع تحسينات إضافية، إلى ابتكار دليل هاى لجداول جوانب الوظيفة (Hay Guide Chart) (Profile Method). تلى ذلك، قيام بعض الشركات الكبرى بتطوير نظم تقويم خاصة بها. ومع مرور الوقت، غدا تقويم الوظائف وسيلة أساسية لمساعدة الشركات في تحديد هيكل الأجور فيها.^(٢) وبدأ تقويم الوظائف يستخدم على نطاق واسع في الثلاثينيات من القرن العشرين. وساعد في ذلك الانتشار، صدور القوانين التي سمحت للاتحادات العمالية بالمساومة الجماعية، وسعي تلك الاتحادات إلى تحقيق المساواة في الأجور المدفوعة للعاملين.

وفي القطاع الحكومي فإن جذور تقويم الوظائف تعود إلى قانون تصنيف الوظائف الأمريكي لسنة ١٩٢٣ م الذي أسس مبدأ الأجر المتماثل للعمل المتماثل. وكانت طريقة التدرج هي الوسيلة المتبعة لتقويم الوظائف العامة الفيدرالية. غير أن هذه الطريقة أفضت إلى حدوث العديد من المشكلات. وقد وضحت لجنة تصنيف الوظائف في تقريرها لسنة ١٩٦٩ م هذه المشكلات، التي كان من بينها صعوبة فهم عملية تصنيف الوظائف، حيث إن معايير تصنيف الوظائف كانت معقدة للغاية، كما أن المراتب لم تكن معرفة تعريفاً واضحاً، إلى جانب ما تمخض عن نظم التصنيف المطبقة آنذاك من عدم المساواة في أجور العاملين. وعلى هذا الأساس أصدر الكونغرس الأمريكي قانون سياسية تقويم الوظائف (Job Evaluation Policy Act) سنة ١٩٧٠ م، وذلك لتقويم الوظائف العامة الفيدرالية. وبمقتضى القانون شكلت هيئة الخدمة المدنية فريق عمل لدراسة تقويم الوظائف والأجور (Job Evaluation and Pay Review Task Force). وأصدر فريق العمل تقريراً أشار فيه إلى أن طريقة العوامل لتقويم الوظائف تعد أفضل طريقة مناسبة لاحتياجات الخدمة الفيدرالية. وهكذا تم اعتماد نظام جديد لتقويم الوظائف في ديسمبر سنة ١٩٧٥ م. وقد شكلت هذه الخطوة أول تغيير رئيس في عملية تقويم الوظائف منذ صدور قانون تصنيف الوظائف لسنة ١٩٤٩ م.

وسمي النظام الجديد لتقويم الوظائف نظام تقويم العوامل (Factor Evaluation System "FES"). وهو نظام يجمع بين ثلاثة طرق لتقويم الوظائف، هي: طريقة المراتب، وطريقة النقاط، وطريقة مقارنة العوامل، بالإضافة إلى طريقة التدرج. ويتكون النظام من ثلاثة أجزاء، هي: المعيار الأساسي للتقويم، وأوصاف المستويات المتدرجة لكل عامل من عوامل التقويم للفئات الوظيفية المختلفة، والوظائف القياسية. ويستخدم المعيار الأساس للتقويم لتحديد القيمة النسبية للوظائف غير الإشرافية في المراتب الوظيفية جميعها. ويتكون المعيار الأساس من تسعة عوامل مشتركة للوظائف التي يشغلها الموظفون ذوي الياقات البيضاء، وهذه العوامل هي: المعرفة التي تتطلبها الوظيفة، الرقابة الإشرافية، المراجع الإرشادية التي يرجع إليها شاغل الوظيفة في أداء العمل، تعقيد العمل، مجال العمل

وتأثيره، الاتصالات الشخصية، الغرض من الاتصالات، الجهود الجسمية، وظروف العمل. وتم تقسيم تلك العوامل إلى عدد من المستويات المتدرجة وخصص لكل منها عدد من النقاط تعكس أهميتها النسبية. وما زالت هذه العوامل تستخدم في تقويم الوظائف العامة الفيدرالية، وتتولى الجهات الحكومية تقويم وظائفها وفقاً لهذه العوامل تحت إشراف ورقابة مكتب إدارة شؤون الموظفين الفيدرالي.

وقد أخذت الطرق المستخدمة لتقويم الوظائف في الولايات المتحدة تنتشر في بقية نظم الخدمة المدنية في العالم. وفي المملكة العربية السعودية بدأ تطبيق نظام لتقويم الوظائف مشابه للنظام الأمريكي، حيث تبنت الخطة الأخيرة لتصنيف الوظائف أسلوباً يجمع بين الطرق الأربعة الأساسية لتقويم الوظائف.

أهداف تقويم الوظائف

يهدف تقويم الوظائف أساساً إلى تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بكل وظيفة أخرى في المنظمة، أو ببقية وظائف الخدمة المدنية. وذلك لتوفير أساس سليم لتحديد الأجور داخل المنظمات بطريقة موضوعية عادلة، يمكن تبريرها على أساس مضمون العمل، حتى تدفع أجور متماثلة للأعمال المتشابهة، وحتى يتقاضى شاغلو الوظائف الأكثر صعوبة في الواجبات والمسؤوليات أجوراً أعلى من شاغلي الوظائف التي تقل عنها في صعوبة الواجبات والمسؤوليات.

ولا يخفى أن حجر الأساس في العدالة التنظيمية يكمن في حصول الموظفين على أجور يؤمنون أنها تعكس مستوى الواجبات والمسؤوليات التي يضطلعون بها، عند مقارنتها بواجبات ومسؤوليات الوظائف الأخرى. فعندما يعتقد الموظف أن الأجر الذي يحصل عليه غير عادل، مقارنة بالوظائف الأخرى، فإن ذلك يؤثر سلباً على معنوياته وإنتاجيته. وبالإضافة إلى العدالة التي يسعى تقويم الوظائف إلى تحقيقها، فإنه يستهدف كذلك تحقيق مبدأ الكفاية الاقتصادية، حيث إن تقويم الوظائف يهدف إلى تحديد الأجور بصورة منطقية لا

يكون فيها هدر للأموال بالنسبة للمنظمات .

ولكن ينبغي الإشارة إلى أن تقويم الوظائف يركز على القيمة الداخلية للوظائف داخل المنظمات ، وليس على القيمة الخارجية لها بمقارنتها بالوظائف الأخرى في سوق العمل . فتحديد القيمة الخارجية للوظائف يتطلب مقارنتها بالوظائف الأخرى في سوق العمل . فلذلك لتحقيق العدالة بصورة متكاملة ينبغي الاهتمام أيضاً بتحديد القيمة الخارجية للوظائف .

كذلك فإن تقويم الوظائف في سعيه لتحقيق العدالة الداخلية ، فإنه لا يؤدي إلى تحقيقها تماماً . فحتى لو كان نظام تقويم الوظائف مصمماً بطريقة سليمة ، ومطبّقاً بطريقة متساوية لكل الوظائف ، فإنه لن يكفل بالضرورة توفير أجور متساوية للأفراد . ذلك أن نظم تقويم الوظائف تسعى إلى تحديد أجور الموظفين على أساس القيمة النسبية للوظائف التي يشغلونها ، وليس على أساس الأداء الفعلي الذي يقومون به . ففي الواقع العملي هناك موظفون توكل إليهم واجبات متشابهة ، إلا أن أداءهم لهذه الوظائف لا يكون بالمستوى نفسه . ومن هنا تستخدم أساليب تقويم الأداء الوظيفي كمكافأة الموظفين بناءً على أدائهم . ولكن كثيراً من العوامل التي يتم تقويم أداء الموظفين على أساسها من الصعوبة قياسها بموضوعية ، كما سيتم شرحه في فصل تقويم الأداء الوظيفي .

المبادئ الأساسية لتقويم الوظائف

ثمة عدد من المبادئ الأساسية ينبغي مراعاتها في عملية تقويم الوظائف ، لكي تحقق الغاية المنشودة منها ، في تحديد القيمة النسبية للوظائف بدقة . وتتضمن هذه المبادئ ما يلي :

١ . تعتمد نتائج تقويم الوظائف على المراحل السابقة لعملية التقويم ، من تحليل للوظائف ، وتحديد أوصافها ومواصفاتها ؛ فكلما تمت تلك المراحل بدقة فإن تقويم الوظائف سيكون أدق ، والعكس صحيح .

٢ . يجب أن يكون التقويم للوظيفة نفسها وليس لأداء الشخص الذي يشغلها .

٣. يجب أن يتولى عمليات التقويم أفراد متخصصون، يمتلكون الخبرة الكافية في مجال التقويم، والدراية المناسبة بطبيعة الوظائف محل التقويم، والقدرة على إصدار أحكام موضوعية.
٤. عند اختيار طريقة معينة للتقويم، ينبغي الموازنة بين التكاليف المبدئية والتكاليف بعيدة المدى. فقد يكون من المغري تبني نظام للتقويم يؤدي إلى نتائج سريعة، إلا أن مثل هذا النظام قد يؤدي إلى تكاليف أكثر على المدى البعيد، من التكاليف التي قد تنتج عن تبني نظام مكلف في البداية، مثل نظام التقويم بمساعدة الكمبيوتر، ولكنه يوفر الكثير من التكاليف على المدى الطويل.^(٣)
٥. يجب أن يوفر تقويم الوظائف مقياساً متسقاً للقيم النسبية الوظائف يمكن فهمه بسهولة من قبل جميع المعنيين.^(٤)
٦. من الضروري أن يكون نظام التقويم عملياً ويؤدي إلى نتائج منطقية وعادلة ومقبولة للموظفين والمديرين.
٧. يجب استخدام أسلوب موحد للتقويم على جميع فئات الوظائف الخاضعة للتقويم. حيث إن استخدام أساليب مختلفة لكل مجموعة من الوظائف يجعل من الصعب مقارنة كل الوظائف لتأكد من مساواة الأجر.^(٥)
٨. لا يوجد نظام لتصنيف موضوعي تماماً، فلا سبيل إلى تجنب الحكم الشخصي تماماً في مجال التقويم، إلا أنه يمكن اتخاذ عدد من الإجراءات التي تساعد على الحد منه. ومن الإجراءات التي يمكن اتباعها في هذا الصدد:
 - استخدام معلومات متكاملة ودقيقة عن الوظائف.
 - استخدام نظام للتقويم تكون مكوناته واضحة.
 - استخدام لجنة تضم عدداً من خبراء تقويم الوظائف ممن لهم إلمام بالوظائف موضع التقويم، وتدريبهم ليفهموا عمليات التقويم ويكونوا متنبهين للمصادر المحتملة للتحيز.

- تقويم الوظيفة الواحدة أو مجموعة الوظائف أكثر من مرة في فترات مختلفة .
- استبعاد أسماء الوظائف من المعلومات المزودة للمقومين حتى يمكنهم تركيز اهتمامهم نحو التفاصيل المحددة لعوامل التقويم، بدلاً من إصدار أحكام إجمالية عنها. (٦)

طرق تقويم الوظائف

يمكن تقسيم الطرق الأساسية لتقويم الوظائف، بصفة عامة، إلى طرق كمية أو تحليلية وطرق غير كمية أو إجمالية. ويتم تقويم الوظائف وفقاً للطرق غير الكمية بصورة إجمالية، دون محاولة تقسيمها إلى العوامل المكونة لها وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل على حدة. وبالرغم من أن استخدام هذه الطرق لا يستلزم الكثير من الوقت والمال والخبرة لإعدادها وتنفيذها، إلا أن نتائجها تتأثر إلى حد كبير بالعوامل الشخصية للمقومين، إلى جانب إغفالها لبعض الجوانب المهمة للوظائف، وعدم مرونتها؛ لأنها لا تسمح بإضافة وظائف جديدة بعد التقويم، علاوة على صعوبة تطبيقها في المنظمات الكبيرة.

أما الطرق الكمية فهي في الأساس طرق تحليلية، حيث تتطلب تقسيم كل وظيفة إلى عواملها الأساسية، ويتم تقويم هذه العوامل منفردة ومجموعة. وتتسم هذه الطرق بالتعقيد النسبي، وتقتضي تكاليف مالية، ووقت، وجهد، وخبرة في مجال تقويم الوظائف. إلا أنها تساعد في تحقيق الموضوعية في تحديد الأهمية النسبية للوظائف؛ لأنها تتعمق في مكونات الوظائف ومتطلباتها.

وبالرغم من أن معظم خطط تقويم الوظائف تتبنى طريقة واحدة للتقويم، إلا أن بعض الخطط تجمع بين أكثر من طريقة. ولكن أيًا كانت الطريقة المستخدمة للتقويم فيجب أن تبدأ عملية التقويم بجمع المعلومات عن الوظائف وتحليلها وتحديد أوصافها ومواصفاتها. كذلك يتوجب توفير الخبرات اللازمة لأجراء عملية التقويم، بحيث يكون الأشخاص الذين يتولون التقويم ملمين بالجوانب الأساسية للوظائف ولعوامل التقويم.

الطرق غير الكمية (الإجمالية)

الطرق غير الكمية أو الإجمالية، هي تلك التي تعتمد على التقدير الشخصي والحكم الإجمالي للمقوم إلى حد بعيد، الذي عادة ما يحدد قيمة الوظيفة بصورة كلية دون محاولة تحليل عواملها المكونة لها، (ومن هنا جاءت تسميتها بالطرق الإجمالية). وتشمل الطرق غير الكمية طريقتي الترتيب والتدرج.

أولاً - طريقة الترتيب

تعد طريقة الترتيب من أقدم طرق تقويم الوظائف،^(٧) وأبسطها، وأسرعها، وأسهلها فهمًا، وأقلها كلفة. وفيها يتم تقويم الوظائف عن طريق مقارنتها بعضها ببعض بصورة إجمالية، ثم ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية من الأهم حتى الأقل أهمية. فهنا تتم المقارنة على أساس الحكم الإجمالي على العوامل المكونة للوظيفة مجتمعة، دون تفتيت لهذه العوامل وقياس كل عامل على حده.

وتستخدم هذه الطريقة في الغالب في المنظمات الصغيرة، التي تكون فيها الوظائف قليلة العدد. وبشكل عام، لا يجذب استخدامهما، لأسباب عدة، فالمعايير التي يتم على أساسها التقويم لا تكون في العادة معرفة على نحو واضح ومحدد، الأمر الذي يتمخض عنه آراء شخصية للمقومين تختلف من مقوم لآخر، ويكون من الصعب تفسير نتائج التقويم أو تبريرها بطريقة موضوعية. علاوة على ذلك فإن ترتيب الوظائف يستلزم أن يكون المقومون ملمين بمكونات كل وظيفة من الوظائف الخاضعة للتقويم، إلا أنه من الناحية العملية يكون من الصعب تطبيقها حين تكون الوظائف الخاضعة للتقويم كثيرة، حيث يصعب وجود شخص ملم بجوانب كل وظيفة في المنظمة، وبإمكانه أن يختزن في ذاكرته خصائص الوظائف الكثيرة التي تتم مقارنتها. يضاف إلى ذلك أن الترتيب لا يظهر الفرق بين الوظائف على نحو دقيق، الأمر الذي يجعل من الصعب تحديد الأجور بدقة. فنتيجة لتطبيق هذه الطريقة فقد يظهر، على سبيل المثال، أن الوظيفة (أ) أهم من الوظيفة (ب)، غير أن مقدار الفرق في الأهمية بين الوظيفتين لا يكون معروفاً على وجه الدقة.

الخطوات الأساسية لطريقة الترتيب

- بوجه عام، يتم تقويم الوظائف وفقاً لطريقة الترتيب وفقاً للخطوات التالية :
١. تحديد الوظائف المراد تقويمها. وفي العادة يتم تقويم وظائف كل مجموعة وظيفية على حدة، فيتم تقويم الوظائف الحرفية معاً، والوظائف المحاسبية معاً، والوظائف التعليمية معاً، وهكذا.
 ٢. تكوين لجنة لتقويم الوظائف من مجموعة من الأفراد من ذوي الخبرة في عمليات التقويم، ومن لهم إلمام كاف بطبيعة الوظائف الخاضعة للتقويم. ويتم توزيع الوظائف الخاضعة للتقويم مع أوصافها الوظيفية على كل فرد منهم، ليتولى تقويم الوظائف منفرداً، دون التفاعل مع الأعضاء الآخرين في اللجنة.
 ٣. يقوم كل عضو بتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة، وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية، مسترشداً في ذلك بأوصافها الوظيفية. حيث يتم تحديد الوظيفة التي يرى المقوم أنها أكثر قيمة من غيرها، ثم الأقل قيمة، فالأقل، وهكذا إلى أن تنتهي عملية الترتيب. وفي النهاية تظهر الوظائف مرتبة من الوظيفة الأكثر أهمية إلى الوظيفة الأقل أهمية، كما يظهر في جدول ١.

جدول ١

الترتيب المبدئي للوظائف وفقاً لأهميتها النسبية
لكل عضو من أعضاء لجنة التقويم

الوظيفة	الترتيب
أ	١
ب	٢
ج	٣
د	٤
هـ	٥
و	٦
ز	٧

٤ . من المحبذ ، لتحقيق الدقة في التقويم ، أن يقوم كل عضو بإعادة التقويم عدداً من المرات ، يفصل بينها فترة زمنية معينة . ويتم تحديد الترتيب النهائي للوظائف لكل عضو عن طريق حساب متوسط الترتيب في المرات المختلفة (مقرباً إلى أقرب رقم صحيح) . ويظهر الجدول ٢ مثالا لكيفية إجراء هذه الخطوة .

جدول ٢

ترتيب كل عضو من أعضاء لجنة التقويم في فترات مختلفة

الوظيفة	ترتيب المرة الأولى	ترتيب المرة الثانية	ترتيب المرة الثالثة	متوسط الترتيب	الترتيب النهائي
أ	٢	١	١	١,٣٢	١
ب	١	٢	٢	١,٦٦	٢
ج	٣	٣	٣	٣,٠٠	٣
د	٤	٤	٤	٤,٠٠	٤

٥ . يحدد الترتيب النهائي للوظائف بأخذ متوسط الترتيبات النهائية التي توصل إليها أعضاء اللجنة . ويبين الجدول ٣ كيفية تحديد الترتيب النهائي للوظائف لأعضاء لجنة التقويم عن طريق حساب متوسط ترتيب كل فرد في مجموعة المقومين . مع ملاحظة أنه إذا نتج عن التقويم النهائي أن أكثر من وظيفة لها الترتيب نفسه ، فحيث ينبغي للمقومين الاتفاق فيما بينهم لتحديد الترتيب المناسب لتلك الوظائف مقارنة بالوظائف الأخرى .

جدول ٣

الترتيب النهائي للوظائف لأعضاء لجنة التقويم

الوظيفة	ترتيب العضو الأول	ترتيب العضو الثاني	ترتيب العضو الثالث	الترتيب النهائي (متوسط التقديرات الثلاثة)
أ	١	١	١	١
ب	٢	٢	٢	٢
ج	٣	٣	٣	٣
د	٤	٤	٤	٤
هـ	٥	٥	٥	٥

٦. عندما تكون الوظائف الخاضعة للتقويم مقسمة إلى عدد من المجموعات الوظيفية، ويتم ترتيب وظائف كل مجموعة على حدة، فإن الخطوة التالية هي دمج هذه الترتيبات في قائمة ترتيب واحدة، حيث يتم التوفيق بين ترتيبات الوظائف في المجموعات الوظيفية المختلفة حتى تكون جميع الوظائف في جميع المجموعات مرتبة وفقاً لقيمتها النسبية. ومن الجدير بالذكر أنه يمكن تطبيق طريقة الترتيب باستخدام ثلاثة أساليب متنوعة، هي: الترتيب البسيط، والترتيب التبادلي، والمقارنة الزوجية. ففي أسلوب الترتيب البسيط يقوم المقومون بتقويم الوظائف وفقاً للخطوات الأساسية السابقة، حيث يقومون بترتيب الوظائف تنازلياً حسب أهميتها النسبية من الأهم إلى الأقل أهمية، وذلك على أساس نظرهم الإجمالية العامة للوظائف وفقاً لأوصافها، دون تحليل العوامل المكونة لها. وهكذا فإن الوظيفة التي يتم تقويمها على أساس أنها الأهم توضع في المرتبة الأولى وتعطى رقم (١)، والوظيفة التالية لها في الأهمية توضع في المرتبة الثانية وتعطى رقم (٢)، وهكذا إلى أن يتم ترتيب كل الوظائف حسب أهميتها النسبية بالنسبة إلى الوظائف الأخرى التي تدخل

في نطاق التقويم . فإذا كنا بصدد تقويم عشرين وظيفة ، على سبيل المثال ، فسيتمخض عن ذلك قائمة للوظائف مرتبة من ١ إلى ٢٠ .

أما في أسلوب الترتيب التبادلي فيبعد المقومون قائمة بكل الوظائف المراد تقويمها ، ثم يقومون بتحديد الوظيفة الأهم في مجموعة الوظائف محل التقويم ووضعها في المرتبة الأولى وإعطائها الرقم (١) ، ثم تحديد الوظيفة الأقل أهمية في مجموعة الوظائف محل التقويم ووضعها في المرتبة الأخيرة وإعطائها الرقم الأخير في المجموعة . وهكذا يستمرون بتحديد أهم وظيفة وأقل الوظائف أهمية بصورة تبادلية من قمة القائمة إلى أسفلها ، إلى أن يتم تقويم كل الوظائف نسبياً من القمة إلى القاع .

أما الأسلوب الثالث الذي يمكن استخدامه في طريقة الترتيب فهو أسلوب المقارنة الزوجية أو الثنائية ، ويعد أكثر دقة من الأسلوبين السابقين . ففي الأسلوبين السابقين كان ثمة افتراض ضمني أن التقويم يتم على أساس مقارنة كل وظيفة مع كل وظيفة أخرى في المجموعة الخاضعة للتقويم . لكن لا يوجد في أي الأسلوبين آلية معينة لتحقيق ذلك الافتراض . ومن هنا ، يتم استخدام طريقة المقارنة الزوجية ، التي تتطلب مقارنة كل وظيفة مباشرة مع كل وظيفة أخرى من الوظائف محل التقويم . فيتم مقارنة الوظيفة (أ) ، على سبيل المثال ، مع الوظيفة (ب) ، ثم مع الوظيفة (ج) ، ثم الوظيفة (د) ، ثم الوظيفة (هـ) ، وهكذا . ثم بعد ذلك يتم مقارنة الوظيفة (ب) مع الوظيفة (ج) ، ثم الوظيفة (د) ، ثم الوظيفة (هـ) ، وهكذا إلى أن يتم مقارنة كل وظيفة مع كل وظيفة أخرى في المجموعة . ويتحدد الترتيب النهائي لكل وظيفة وفقاً لعدد المرات التي تم تفضيلها على الوظائف الأخرى من حيث الأهمية عند إجراء المقارنات الثنائية .

وبالرغم من أن أسلوب المقارنة الزوجية يحقق ، إلى حد ما ، نتائج أكثر اتساقاً من الأسلوبين السابقين ، إلا أن عدد المقارنات فيه يزداد هندسياً كلما ازداد عدد الوظائف . فخمس وظائف تستدعي إجراء ١٠ مقارنات ، ولكن ١٥ وظيفة تتطلب إجراء ١٠٥ مقارنة عن القيمة النسبية للوظيفة ، و ٥٠ وظيفة تتطلب ١٢٢٥ مقارنة . ويمكن حساب عدد

المقارنات المطلوبة باستخدام طريقة المقارنة الزوجية من خلال تطبيق المعادلة التالية :

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث تمثل (ن) عدد الوظائف المطلوب ترتيبها . فمثلاً إذا كان من المطلوب مقارنة ثمان وظائف ، فإن عدد المقارنات يساوي ٨ (٨ - ١) / ٢ ، أي ٢٨ مقارنة .

ويوضح الجدول ٤ مثالاً لترتيب الوظائف وفقاً لطريقة المقارنة الزوجية . ويلاحظ هنا أن إصدار الأحكام الشخصية يكون أقل نسبياً من الأسلوبين السابقين ؛ لأن المقوم يتخذ قراراً في كل مرة تتم فيها المقارنة ، لتحديد أي من الوظيفتين أكثر صعوبة . كذلك يلاحظ أن كل مقارنة زوجية تتم مرتين ، الأمر الذي يجعل التقويم أكثر دقة واتساق . فمثلاً عند التمعن في الجدول ٤ ، يتبين أنه في الصف الأول من الجدول أن الوظيفة (أ) أقل أهمية من الوظيفة (ب) . فإذا تم تقدير أن الوظيفة (ب) الموجودة في الصف الثاني من الجدول تفوق في أهميتها الوظيفة (أ) فإن هذا يعد تناقضاً في الحكم يجب تصحيحه . ويمكن تحديد عدد المرات التي تم الحكم فيها على وظيفة معينة بأنها أكثر صعوبة من الوظائف الأخرى بجمع علامات (X) في الصفوف وتسجيل الرقم في عمود "المجموع" . وتستخدم هذه المجاميع بعد ذلك لتحديد ترتيب الوظائف .

جدول ٤

طريقة المقارنة الزوجية

الوظيفة	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	عدد مرات الأهمية	الترتيب
أ	-									٠	٩
ب	×	-	×	×	×	×	×	×	×	٨	١
ج	×		-						×	٢	٧
د	×		×	-	×		×	×	×	٦	٣
هـ	×		×		-		×		×	٤	٥
و	×		×	×	×	-	×	×	×	٧	٢
ز	×		×				-		×	٣	٦
ح	×		×		×		×	-	×	٥	٤
ط	×								-	١	٨

ويوضح جدول ٥ تنوعاً لاستخدام طريقة المقارنة الزوجية . فوفقاً للأسلوب الموضح في الجدول يتم مقارنة كل وظيفة بكل وظيفة أخرى في المجموعة . وإذا تقرر أن وظيفة ما أكثر أهمية من وظيفة أخرى فتعطى ثلاث نقاط ، وإذا كانت مساوية لها في الأهمية تعطى نقطتان ، أما إذا رُوي أنها أقل منها في الأهمية فتعطى نقطة واحدة . وبجمع نقاط كل وظيفة يمكن تحديد ترتيبها بالنسبة إلى الوظائف الأخرى . وكلما كان مجموع نقاط الوظيفة أكثر ،

كان ترتيبها أعلى . ففي الجدول ٥ ، على سبيل المثال ، تمت مقارنة الوظيفة (أ) مع الوظيفة (ب) وتبين أنها مساوية لها في الأهمية ، لذا خصص لها نقطتان ، ثم قورنت بالوظيفة (ج) ورؤي أنها أكثر أهمية منها ، لذا خصص لها ثلاث نقاط ، ثم قورنت بالوظائف (د) ، ثم (هـ) ، ثم (و) ، ثم (ز) ثم (ح) ، على التوالي ، وفي كل مرة وجد أنها تفوق هذه الوظائف في الأهمية ، لذلك خصص لها ثلاث نقاط في كل مرة تمت مقارنتها مع كل من هذه الوظائف ، وفي النهاية ظهر أن مجموع النقاط المخصصة لها ٢٠ نقطة . وعلى أساس هذا المجموع من النقاط يتم تحديد الأهمية النسبية للوظيفة . وهكذا فبالنظر إلى خانة المجموع في نهاية الجدول يظهر أن ترتيب الوظائف كان كالتالي : الوظيفة (أ) والوظيفة (ب) ، تليهما الوظائف (ج) ، ثم (د) ، ثم (هـ) ، ثم (و) ، ثم الوظيفة (ز) والوظيفة (ح) . مع ملاحظة أنوظيفتين (أ) و (ب) ، والوظيفتين (ز) و (ح) تتعادلان في الأهمية .

جدول ٥

تنوع آخر لتطبيق أسلوب المقارنة الزوجية

الوظيفة	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	المجموع
أ	-	٢	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٢٠
ب	٢	-	٣	٣	٣	٣	٢	٣	٢٠
ج	١	١	-	٣	٣	١	٢	٢	١٣
د	١	١	١	-	١	١	١	١	٧
هـ	١	١	١	٣	-	١	١	١	٩
و	١	١	٣	٣	٣	-	٣	٣	١٧
ز	١	١	٢	٣	٣	١	-	٢	١٣
ح	١	١	٢	٣	٣	١	٢	-	١٣

ثانياً - طريقة التدرّج (التصنيف)

في هذه الطريقة (التي تم شرحها بالتفصيل في الفصل السابق)، لا يتم تحديد القيم النسبية للوظائف من خلال مقارنة كل وظيفة بوظيفة أخرى، كما هو الحال في طريقة الترتيب، بل من خلال مقارنة أوصاف الوظائف بسلم للدرجات أو المراتب محدد سلفاً. حيث يتم تحديد عدد من المراتب، ويتم تعريف كل منها، بحيث إن كل مرتبة تمثل مستوى معين من الصعوبة والمسؤولية. بعد ذلك يتم إلحاق الوظائف المختلفة في المنظمة بالمراتب المناسبة لها من خلال عقد مقارنة بين تعاريف المراتب والأوصاف الوظيفية للوظائف.

وتشبه هذه الطريقة طريقة الترتيب، من حيث إن التقويم في الطريقتين يتم من خلال تحديد الأهمية النسبية للوظائف بصفة إجمالية، كما أن التقدير الشخصي للمقومين يلعب دوراً هاماً في التقويم. غير أنها تتميز عن طريقة الترتيب بأن التقدير الشخصي فيها أقل؛ لأن تحديد الأهمية النسبية للوظائف يتم من خلال مقارنة مواصفات فئات الوظائف بمقياس معين هو تعريف المراتب الوظيفية، وليس من خلال مقارنة الوظائف بعضها ببعض، كما الحال في طريقة الترتيب. ولأن كل مرتبة تمثل مستوى معين من الصعوبة، فإنها تظهر حجم التفاوت النسبي في مدى الصعوبة والمسؤولية بين الوظائف.

وتتميز هذه الطريقة بالوضوح والبساطة وسهولة الفهم، وقلة التكاليف. كذلك فإنها تنصف بالمرونة، إذ يمكن تطبيقها على عدد كبير من الوظائف، حيث يمكن إلحاق الوظائف الجديدة بالمراتب المناسبة لها من خلال مقارنة أوصافها بتعاريف المراتب. من هنا يشيع استخدامها في الوظائف الحكومية.

إلا أن المشكلة الرئيسة في طريقة التدرّج تكمن في أن وصف كل مرتبة يتم بطريقة عامة حتى يمكن أن تتضمن كل مرتبة نطاقاً واسعاً من الأعمال في مجالات مختلفة، وحتى يمكن، في الوقت نفسه، مقارنتها بوظائف ذات واجبات ومسؤوليات ومؤهلات محددة. وكتابة مثل هذه الأوصاف ليست بالأمر اليسير وتقتضي عناية فائقة. فمن جهة، إذا كانت تعاريف

المراتب عامة للغاية فإن إلحاق الوظائف بالمراتب المناسبة لها لن يتم بصورة دقيقة. ومن جهة أخرى، إذا كانت تلك التعاريف محددة جداً فإنها لن تغطي كل الوظائف موضع التقويم. وبالإضافة إلى صعوبة تعريف المراتب بشكل مناسب، فإنها تتيح الفرصة لغلبة التقدير الشخصي للمقومين عند إلحاق الفئات الوظيفية بالمراتب المناسبة لها. فمع التنوع الكبير للوظائف، ومع الوصف العام العريض للمراتب، كثيراً ما يظهر أن أوصاف بعض الوظائف تقع في نطاق تعريف أكثر من مرتبة واحدة.

الخطوات الأساسية لتقويم الوظائف بطريقة التدرج

١. تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل إلى مجموعات عامة، ومجموعات نوعية، ومجموعات فئات.
٢. ترتيب الوظائف التي تتضمنها كل مجموعة فئات في نظام رأسي متدرج وفقاً لمستوى صعوبة أعمالها وأهمية مسؤولياتها إلى عدد من الفئات، بحيث تضم كل فئة منها جميع الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية.
٣. إعداد مواصفة لكل فئة وظيفية تبين الخصائص الأساسية ومطالب التأهيل اللازمة للوظائف التي تتضمنها الفئة.
٤. تقسيم المدى الكلي للصعوبة والمسؤولية الذي يغطي كافة مجموعات فئات الوظائف موضع التقويم إلى عدد من المستويات أو المراتب الوظيفية المتدرجة، بحيث تمثل كل مرتبة مستوى معين من الصعوبة والمسؤولية. بعد ذلك يتم تعريف كل مرتبة بما يبرز خصائص الفئات التي تلحق بها. وينتج عن ذلك الحصول على هيكل متدرج للمراتب (سلم المراتب) يتكون من عدد من المراتب تمثل كل منها مستوى معين من الصعوبة ويكون لكل منها تعريف معين يبين حدود هذه الصعوبة.^(٨) ويتضمن تعريف المراتب في العادة: مجال العمل وتعقيد الواجبات، المعرفة المطلوبة لأداء العمل، الإشراف الممارس والمتلقى، والمسؤوليات، والجهد المطلوب.
- ومثال ذلك السلم العام للموظفين في المملكة، الذي يتكون من خمس عشرة مرتبة

(١-١٥). ففي أسفل السلم (المرتبة الأولى) تكون طبيعة الأعمال بسيطة وروتينية. وتصبح الأعمال أكثر صعوبة بالتدرج حتى الوصول إلى المرتبة الخامسة عشرة، التي تتضمن مهمات تنفيذية ذات مستوى عال من الصعوبة والمسؤولية. ولكن نظراً لصعوبة تعريف أوصاف المراتب بوضوح للعديد من الوظائف المتنوعة، فقد تبنت وزارة الخدمة المدنية طريقة النقاط ومقارنة العوامل في هذا المجال. ويتضمن هذا النظام مزيجاً من ثلاثة أنظمة للتقويم، هي: الترتيب، ومقارنة العوامل، والنقاط، بالإضافة إلى طريقة التدرج.

٥. إلحاق الفئات الوظيفية بالمراتب المناسبة لها في سلم المراتب، وذلك على أساس مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء أعمال الوظائف في كل فئة، والذي يماثل مستوى الصعوبة والمسؤولية والمؤهلات التي تتضمنها المرتبة التي تليها. وهكذا يتم وضع الفئة ذات الوظائف الأكثر صعوبة ومسؤولية بالمرتبة الأعلى، ويتم وضع الفئة ذات الوظائف الأقل صعوبة ومسؤولية بالمرتبة الأدنى. وينتج عن ذلك أن تتضمن كل مرتبة جميع فئات الوظائف التي تتماثل في مستوى صعوبة العمل ومسئوليته ومستوى المؤهلات اللازمة للأداء، رغم اختلافها في نوع العمل.

ويتم إلحاق الفئات بالمراتب المناسبة لها من خلال إجراء مقابلة بين مواصفة أعلى فئة في كل مجموعة للفئات وبين تعاريف المراتب، ثم تحدد المرتبة المناسبة لهذه الفئة وتدرج فيها. بعد ذلك تعقد المقابلة نفسها بالنسبة لأدنى فئة في مجموعة الفئات نفسها مع تعاريف المراتب ثم تحدد المرتبة المناسبة لهذه الفئة. ثم تسند باقي فئات مجموعات الفئات، التي تقع فيما بين الحدين الأعلى والأدنى، إلى المراتب المناسبة تبعاً، وبالتتالي، وبأسلوب السابق نفسه، بعد التحقق من تقربها إلى أحد الحدين الأعلى أو الأدنى الذي تكون الفئة أقرب إليه، أو إلى الفئة التي ثبتت المرتبة المناسبة لها وفقاً للأسلوب نفسه، وذلك في ضوء المعرفة الدقيقة لعوامل تصنيف الوظائف، والفهم الواضح لتعاريف المراتب، والقدرة على الموازنة والمقابلة والحكم السليم.^(٩)

٦ . إعداد جدول بالمراتب وبالفتات الوظيفية، بحيث تتضمن كل مرتبة جميع فتات الوظائف التي تتماثل في مستوى الصعوبة وأهمية المسؤولية رغم اختلافها في نوع العمل ومجال التخصص فيه .

٧ . تحديد الفتة المناسبة لكل وظيفة وإلحاقها بها، على أساس نوع العمل، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل في الوظيفة . ويتم ذلك من خلال مقابلة أوصاف الوظائف بمواصفات الفتات وإلحاق الوظيفة بالفتة المناسبة، ومن ثم تكون مرتبة الوظيفة هي نفسها مرتبة الفتة الوظيفية التي تنتمي إليها .

الطرق الكمية (التحليلية)

هي تلك الطرق التي يتم فيها تقويم الوظائف على أساس عواملها الأساسية، وليس على أساس التقويم الكلي والإجمالي لها . وتتطلب هذه الطرق وقتاً، وجهداً، وكلفة أكثر من الطرق غير الكمية . إلا أنها تحد من الأحكام الشخصية في التقويم وتزيد من الموضوعية في تحديد القيمة النسبية للوظائف . ومن أمثلة هذه الطرق طريقة النقاط وطريقة العوامل، ودليل هاي لجداول جوانب الوظيفة .

أولاً - طريقة النقاط

بدأ استخدام هذه الطريقة في الولايات المتحدة سنة ١٩٢٠ م.^(١٠) وتعد من أكثر الطرق استخداماً لتقويم الوظائف،^(١١) حيث يعتقد، بصورة عامة، أنها توفر أدق مقياس لتحديد قيم الوظائف.^(١٢) وتقوم هذه الطريقة على أساس تحديد العوامل الأساسية الداخلة في تكوين الوظائف وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل بتخصيص عدد من النقاط تعكس الأهمية النسبية للعامل، وفي النهاية تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة وفقاً لمجموع النقاط لعواملها الأساسية . وهي تشبه طريقة التدرج من حيث إن تحديد الأهمية النسبية في الطريقتين يتم من خلال مقارنة الوظيفة بمقياس محدد . غير أن طريقة النقاط لا تستخدم مقياساً واحداً للتقويم، بل ثمة مقياس لكل عامل من عوامل الوظيفة .

وتتطلب هذه الطريقة وقتاً، وجهداً، وتكاليف لإعدادها وتنفيذها، أكثر من الطرق غير الكمية للتقويم. فإعداد تعاريف للعوامل ومستوياتها تحمل المعنى نفسه لكل مقوم، تستلزم مهارة فائقة. ولكن، فبالرغم من أن إعداد هذه الطريقة يتسم بنوع من التعقيد، إلا أنه من السهولة فهمها وتطبيقها بعد الانتهاء من إعدادها. كما أنها تتميز بإمكانية تطبيقها على عدد كبير من الوظائف. علاوة على أن قيم النقاط لكل وظيفة تساعد على إظهار الفرق النسبي بين الوظائف بنقاط رقمية، إلى جانب أن المجموع الكلي للنقاط المخصصة للوظائف يجعل من السهل تقسيمها إلى مراتب، وذلك بتحديد نطاق معين من النقاط لكل مرتبة.

كذلك تتميز هذه الطريقة عن الطرق غير الكمية بأن التقويم فيها يحد من الأحكام الشخصية للمقومين ويكون أكثر دقة؛ وذلك نظراً لأن تقويم الوظائف فيها يتم على أساس الجوانب الأساسية للوظائف. إلا أنه لا ينبغي النظر إلى هذه الطريقة بأنها تمثل الموضوعية العلمية، فنتائج التقويم فيها تعتمد على العوامل التي يتم تضمينها في التقويم، والنقاط المخصصة لها، وثمة دور للحكم الشخصي في تحديد هذه العوامل ومستوياتها والنقاط المخصصة لها.

الخطوات الأساسية لطريقة النقاط

رغم التنوع في تطبيق هذه الطريقة، إلا أنها في الأساس تتم وفقاً للنموذج الذي قدمه مبتكرها ميرن لوت (Merrill Lott) سنة ١٩٢٥ م.^(١٣) ويتم تنفيذ طريقة النقاط باتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الوظائف التي سيشملها التقويم

نظراً لتعدد الوظائف وتراوحها بين وظائف الإدارة العليا والوظائف الحرفية، وكل طائفة من هذه الوظائف تتطلب مهارات خاصة وظروفاً مختلفة؛ لذلك يتم تقسيمها وفقاً لنوعية المهن التي تنتمي إليها، مثل: الوظائف الفنية، والوظائف التعليمية، والوظائف الدبلوماسية، والوظائف الإدارية، وما إلى ذلك، ويتم تقويم كل مجموعة على حدة.

الخطوة الثانية: تحديد العوامل الأساسية للتقويم وتعريفها : -

يتم تحديد القيم النسبية للوظائف الخاضعة للتقويم من خلال تقسيمها إلى عدد من العوامل الأساسية (compensable factors). وليست هناك طريقة واحدة لتحديد العوامل المناسبة للتقويم، ولكن هناك عدد من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند تحديد هذه العوامل.

ففي المقام الأول، ينبغي الإشارة إلى أن تحديد عوامل التقويم يتوقف على طبيعة مجموعة الوظائف التي يتم تقويمها. ففي العادة يتم تحديد عوامل معينة لكل مجموعة من الوظائف. فيتم تحديد عوامل معينة لوظائف المحاسبة، وعوامل معينة لوظائف إدارة الموارد البشرية، وعوامل أخرى لوظائف السكرتارية. وتعد العوامل الداخلة في تكوين وتقويم فئة معينة من الوظائف معايير مناسبة لتحديد مستوى صعوبتها، في حين أن هذه العوامل نفسها قد لا تحقق النتائج المطلوبة لو تم استخدامها لتقويم وظائف من نوع آخر. فعلى سبيل المثال، فإن العوامل التي تستخدم في تقويم وظائف الإدارة العليا يختار لها العوامل التي تتناسب مع طبيعة أعمالها، مثل: المسؤولية الإشرافية، والاتصالات مع الآخرين، والتخطيط، وغيرها من العوامل التي تغلب على هذا الطابع من الوظائف. بينما يغلب على تكوين الوظائف الحرفية وجود عوامل أخرى، مثل: عامل الجهد البدني، وظروف العمل، والرقابة الإشرافية الواقعة على الوظيفة. (١٤)

واختلاف عوامل التقويم تبعاً لاختلاف طبيعة الوظائف أدى إلى شيوع استخدام خطة منفصلة لتقويم كل نوع من الوظائف في المنظمة. فتستخدم خطة لتقويم الوظائف الإدارية وأخرى لتقويم الوظائف المهنية، وثالثة لتقويم الوظائف الكتابية، ورابعة لتقويم الوظائف الصناعية والحرفية، وهكذا بالنسبة لكل مجموعة من الوظائف ذات الطبيعة الواحدة المتماثلة. (١٥)

وينبغي الاعتدال في عدد العوامل التي يتم اختيارها للتقويم، فلا تكون كثيرة جداً، ولا أقل من المطلوب للحصول على نتائج دقيقة. فالعوامل الكثيرة تزيد من احتمال التداخل

والازدواجية بينها، وتجعل من عملية التقويم معقدة، وتزيد الوقت وتكلفة التطبيق واحتمال التناقض في التقويم. من ناحية أخرى، فإن العوامل القليلة قد تؤدي إلى إغفال جوانب هامة في أعمال الوظائف. لذا فمن الضروري أن يكون عدد العوامل معقولاً، وفي المتوسط تكون ١١ عاملاً. (١٦)

ويجب أن تعكس العوامل التي يتم اختيارها للتقويم الجوانب الجوهرية في الوظائف. وإذا وجد أن الوظائف تتكون من العديد من العوامل فيتوجب اختيار أهمها، تلك التي تمثل الجوانب الجوهرية للوظائف. كذلك يجب أن تساعد العوامل التي يتم اختيارها في التمييز بين الوظائف. والعوامل التي توجد بصورة متساوية في كل الوظائف لن تحقق هذا الغرض. فمثلاً، عند تقويم الوظائف الكتابية فإن عامل ظروف العمل قد تكون له فائدة محدودة في تمييز الوظائف إذا كانت كل الوظائف محل التقويم لها تقريباً ظروف العمل نفسها. (١٧) كما يجب أن يشكل كل عامل من عوامل التقويم عنصراً منفصلاً لمحتويات العمل، ويقس جانباً واحداً للعمل فحسب، دون أن يتداخل مع عامل آخر. فإذا تم تضمين عاملين يتداخلان في المعنى مع بعضهما البعض، فهذا يعني أن عاملاً معيناً سيكون له ضعف الوزن.

ويجب أن تكون العوامل عامة وشاملة بحيث تغطي جميع الوظائف الخاضعة للتقويم، كذلك ينبغي أن تكون كافية بحيث تظهر الجوانب الرئيسة في الوظائف. ويجب أن تكون العوامل قابلة للقياس، إذ ينبغي أن يكون كل عامل متدرجاً في المستوى بحيث يعكس درجات متفاوتة من الأشياء التي يقيسها، إذا كانت لهذه الأشياء مستويات متباينة.

وفي العادة هناك أربعة عوامل رئيسة تستخدم في التقويم، هي: المعارف المطلوبة للعمل (وما تتطلبه من تعليم، وخبرة وتدريب)، والمسؤولية (عن الأدوات، أو المواد، أو المنتجات، أو عن سلامة الآخرين، أو عمل الآخرين، أو عن نتائج الأخطاء في العمل، وما إلى ذلك)، والجهد الجسدي والذهني، وظروف العمل.

ولكن، كما سبقت الإشارة، فإن تحديد العوامل الأساسية للتقويم يعتمد على نوعية

الوظائف المراد تقويمها. فعلى سبيل المثال، يستخدم نظام تقويم الوظائف الأمريكي للوظائف الفيدرالية غير الإشرافية تسعة عوامل أساسية للتقويم، وعلى ضوء هذه العوامل يتم تحديد العوامل الخاصة بتقويم كل فئة وظيفية. وتتضمن هذه العوامل الأساسية: المعرفة التي تتطلبها الوظيفة، الرقابة الإشرافية، المراجع الإرشادية التي يتبعها شاغل الوظيفة، تعقيد العمل، مجال العمل وتأثيره، الاتصالات الشخصية، الغرض من الاتصالات، الجهود الجسمية، وظروف العمل. أما الوظائف غير الإشرافية للعاملين الخاضعين لنظام الأجور فلها أربعة عوامل هي: المعرفة التي تتطلبها الوظيفة، والمسؤولية، والجهود الجسمية، وظروف العمل. أما الوظائف الإشرافية فحددت لها عوامل، هي: مجال العمل الذي يتم الإشراف عليه وتأثيره، الموقع التنظيمي للوظيفة، السلطة الإشرافية والإدارية، الاتصالات الشخصية، صعوبة العمل الذي يتم الإشراف عليه، الظروف الأخرى (درجة إسهام ظروف متنوعة في صعوبة وتعقيد تنفيذ الواجبات، والسلطات، والمسؤوليات الإشرافية).

وبعد تحديد العوامل الأساسية للتقويم يتم تعريف كل منها بوضوح، من أجل أن يكون معناها واضحاً للمقومين دون لبس أو إبهام، ولكي يكون لها دلالة واحدة بالنسبة لجميع المقومين، بحيث إن كل مقوم يفسر العامل بالطريقة نفسها الذي يفسره بها المقومون الآخرون. ويمكن تعريف عوامل التقويم، على سبيل المثال، كالتالي: ^(١٨)

١. **عامل المعرفة المطلوبة للوظيفة:** يقيس هذا العامل طبيعة ودرجة المعلومات أو الحقائق التي من اللازم أن يمتلكها شاغل الوظيفة لأداء العمل على الوجه المطلوب. مثل: المعرفة بالخطوات، والإجراءات، والممارسات، والقواعد، والسياسات، والنظريات، والمبادئ، والمفاهيم. كذلك يتضمن هذا العامل طبيعة ودرجة المهارات المطلوبة لتطبيق هذه المعارف. ويجب أن تقتصر المعرفة في هذا العامل على المعارف اللازمة لأداء العمل، التي تستخدم فعلاً في أدائه.

٢. **الرقابة الإشرافية:** يشمل هذا العامل طبيعة ودرجة الإشراف المباشر أو غير المباشر الممارس على الوظيفة، ومدى مسؤولية الموظف عن إنجاز العمل، وأسلوب مراجعة

العمل المنجز. وتتم رقابة المشرف على العمل من خلال الطريقة التي يتم بها إسناد وتوزيع الأعمال على الموظفين، ومن خلال التعليمات المعطاة للموظف، ومن خلال أسلوب تحديد الأولويات والمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، وأسلوب تحديد أهداف العمل ونطاقه. وتتوقف مسؤولية الموظف عن إنجاز العمل على درجة الاستقلالية التي يتمتع بها في تحديد خطوات العمل وتوقيت جوانبه المختلفة، وعلى الصلاحيات التي يملكها لتعديل التعليمات الصادرة إليه أو التوصية بتعديلها، وعلى المشاركة المتاحة له في تحديد الأولويات والأهداف. وتتوقف درجة المراجعة لنتائج الأعمال على طبيعة ودرجة المراجعة. فقد تكون المراجعة مباشرة وتفصيلية لكل مرحلة من مراحل العمل، أو قد تكون مراجعة عامة وإجمالية لنتائج الأعمال للتتبع من سلامة الإنجاز، أو مراجعة لعينة من الأعمال الهامة للتأكد من تمسيها مع السياسات العامة.

٣. المراجع الإرشادية: يغطي هذا العامل طبيعة المراجع الإرشادية التي ينبغي الرجوع إليها في أداء العمل، ومقدار الحكم الشخصي المطلوب في استخدامها. وتشمل المراجع التي ينبغي الرجوع إليها في العمل الأدلة التنظيمية، اللوائح التنظيمية، الإجراءات والسياسات، الممارسات المتعارف عليها، والقواميس، وما إلى ذلك. وتختلف المراجع من حيث مدى تفصيلها، وتطبيقها، وتوافرها باختلاف المهن. ومن ثم، تختلف القيود والحكم الشخصي المطلوب من الموظف في أداء العمل تبعاً لذلك. فقد تستدعي بعض الأعمال الرجوع إلى مراجع محددة ومفصلة للعمل، أو إلى إجراءات، أو سياسات محددة تقيد حرية الموظف في اتخاذ إجراءات معينة أو التوصية باتخاذها. في حين أنه في بعض الأعمال الأخرى لا توجد إجراءات محددة ينبغي اتباعها، أو قد تكون سياسات العمل محددة بشكل عام، وبالتالي يمكن للموظفين استخدام قدر كبير من التقدير الشخصي لتطوير الأساليب المتبعة وإيجاد الحلول.

ويجب عدم الخلط بين هذا العامل والمعرفة المطلوبة للعمل، التي يتضمنها العامل الأول. فالمراجع الإرشادية توفر إما بيانات مرجعية أو أنها تفرض قيوداً معينة على

استخدام المعرفة . فمثلاً في حقل الاختبارات الطبية ، يتوقع من الفني المختص معرفة الاختبارات اللازمة للقيام بتشخيص معين . ولكن في مختبر معين قد تكون هناك سياسة معينة تحدد اختبارين يمكن إجراؤها ، ويترك لتقدير الموظف اختبار الاختبار الأنسب من بين هذين الاختبارين . أو قد تحدد السياسة على وجه محدد الظروف التي يمكن تحتها استخدام اختبار معين أو أكثر من هذه الاختبارات .

٤ . **تعقيد العمل :** يغطي هذا العامل ، طبيعة الواجبات الوظيفية ، وعددها ، ومدى تنوعها ، وتعقدها ، والخطوات ، أو العمليات ، أو الطرق المستخدمة في أداء العمل ، أو الصعوبة في تحديد ما ينبغي عمله ، والصعوبة والابتكار المطلوب في أداء العمل .

٥ . **مجال العمل وتأثيره :** يتضمن هذا العامل توضيح طبيعة العمل ، من حيث الغرض منه ، ومدى عمق وشمول واجباته ، وكذلك تأثير نتائج العمل على الأعمال الأخرى داخل المنظمة وخارجها . ويجب عدم الخلط بين طبيعة العمل التي يتضمنها هذا العامل وتعقيد العمل الذي يتضمنه العامل الرابع . فالعامل الرابع يركز على كيفية أداء العمل لتحقيق الغرض المحدد في العامل الخامس .

ويقاس تأثير العمل أشياء متعددة ، مثل : ما إذا كانت نتائج العمل تسهل عمل الآخرين ، أو تتضمن تقديم خدمات للآخرين ، أو لها تأثير على دقة نتائج أعمال أو عمليات أخرى . ومفهوم تأثير العمل لوحدة لا يوفر معلومات كافية للفهم المناسب والتقييم الملائم لمدى التأثير الذي تحدثه وظيفة معينة . لذا فإن مجال العمل يكمل الضرورة ويوفر تقويمات متناسقة . ويجب ملاحظة أن هذا العامل لا يتضمن إلا تأثير العمل المؤدى بشكل سليم فحسب ، ولا يتضمن أثار الأخطاء الناتجة عن أداء العمل ، فهذه يتضمنها عامل تعقيد العمل .

٦ . **الاتصالات الشخصية :** يشمل هذا العامل طبيعة الاتصالات الشخصية التي يجريها شاغل الوظيفة في العمل (سواء وجهاً لوجه أم عن طريق الهاتف) مع أشخاص ليسوا في التسلسل الرئاسي . (لاحظ أن الاتصالات الشخصية مع المشرف يغطيها العامل

الثاني، الرقابة الإشرافية). وتحدد مستويات هذا العامل على أساس المطلوب عمله للمبادرة بالاتصال، صعوبة الاتصال، والبيئة التي يتم فيها الاتصال (مثلاً درجة معرفة الموظف، ومن يجري معهم الاتصال بأدوارهم وسلطاتهم النسبية). ويجب الاقتصاد على الاتصالات التي تعد أساسية لنجاح العمل ولها تأثير واضح على صعوبة ومسؤولية العمل المؤدى.

٧. **الغرض من الاتصالات:** يتراوح الغرض من الاتصالات التي تجري في العمل بين تبادل للمعلومات إلى حالات تتضمن قضايا هامة أو جدلية واختلاف في وجهات النظر والأهداف.

٨. **المتطلبات الجسدية:** يشمل هذا العامل المتطلبات الجسمية المطلوبة من العامل التي تفرضها طبيعة العمل. وتشمل هذه الخصائص والقدرات الجسدية، مثل: الحاجة إلى المشي، أو الوقوف، أو الانحناء، أو إلى رفع أو تحريك أشياء ثقيلة. ويتضمن هذا العامل، إلى حد ما، تكرار ودرجة الجهود البدنية المطلوبة. فمثلاً العمل الذي يتطلب فترات طويلة من الوقوف يحتاج إلى جهود جسمية أكثر من العمل الذي يتطلب وقوف متقطع.

٩. **ظروف العمل:** يشمل هذا العامل المخاطر والمزعجات في البيئة المادية التي يؤدي فيها العمل، أو تلك التي تكمن في طبيعة العمل المطلوب أدائه، ومتطلبات السلامة اللازم اتباعها. وبالرغم من أن اتباع وسائل السلامة يساعد من الناحية العملية في التغلب على المخاطر أو المزعجات، إلا أن اتباع إجراءات السلامة لتفادي الأخطار المحتملة تضع أعباء إضافية على الموظف.

الخطوة الثالثة: تقسيم عوامل التقويم إلى عدد من المستويات المتدرجة

إن العوامل الأساسية التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تشكل الإطار العام لتقويم جميع الوظائف الخاضعة للتقويم. إلا أن تلك العوامل توجد في الوظائف بمستويات

متفاوتة . فمثلاً يتدرج عنصر المعرفة المطلوبة للوظائف من معرفة بسيطة بمهام العمل المطلوبة لبعض الوظائف، إلى معرفة متقدمة تستلزم التعامل مع مشكلات معقدة مطلوبة لوظائف أخرى . لذا يتم تقسيم كل عامل من عوامل التقويم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة إلى عدد من الدرجات أو المستويات المتدرجة التي تبين المستويات المختلفة لكل عامل، ويتم تعريف كل مستوى من تلك المستويات .

وتحديد المستويات وتعريفها مهمة صعبة في بناء مقياس النقاط، وتتطلب عناية بالغة . فإذا تم تصميمها بصورة غير مناسبة فإن ذلك سيؤثر على دقة المقياس ومصداقيته . لذا فثمة عدد من الأمور ينبغي مراعاتها في تحديد مستويات العوامل .

ففي المقام الأول، ينبغي ألا يزيد عدد الدرجات عن اللازم للتمييز المناسب والعادل بين الوظائف محل التقويم . ويتوقف عدد المستويات أو الدرجات اللازمة لكل عامل على متطلبات الوظيفة . ولكن ليس من الضروري أن يكون عدد الدرجات لكل عامل من عوامل التقويم متساوياً في العدد . غير أنه ينبغي ألا يكون عدد الدرجات مبالغاً فيه، بل إن بعض الوظائف لا يتطلب إلا عدداً قليلاً من الدرجات . فمثلاً، إذا كانت ظروف العمل هي نفسها لكل الوظائف ماعداً قلة منها، وهذه الوظائف القليلة لها تقريباً ظروف العمل نفسها، فإن درجتين أو مستويين من ظروف العمل تعد كافية . من ناحية أخرى، إذا كانت الخبرة المطلوبة تتراوح بين سنة وعشر سنين، على سبيل المثال، فمن الواضح أن هناك حاجة إلى عدد من المستويات أو الدرجات لهذا العامل .

ويجب تحديد المستويات لكل عامل بحيث إن الوظائف تقع عند مستوى معين من المستويات التي تم تحديدها . فمن غير المنطقي تضمين مستوى أدنى لا تقع عنده أية وظيفة، أو حد أعلى لا تصل إليه أية وظيفة . فينبغي تحديد عدد المستويات بحيث يمكن أن تنطبق جميعها على جميع الوظائف محل التقويم .

ومن اللازم تعريف كل درجة من الدرجات تعريفاً دقيقاً وواضحاً، لمساعدة المقومين في تحديد الدرجة المناسبة لكل وظيفة يتم تقويمها، ويجب استخدام أمثلة قدر الإمكان للمساعدة

في التوضيح . فعلى سبيل المثال ، يمكن تقسيم عامل المعرفة المطلوبة للعمل إلى المستويات التالية : (١٩)

المستوى الأول:

معرفة بالمهام البسيطة ، أو الروتينية ، أو المتكررة ، أو العمليات التي تتطلب في العادة اتباع التعليمات خطوة بخطوة ، وتتطلب قدراً محدوداً من التدريب أو الخبرة ، أو لا تستدعي خبرة أو تدريب سابق .

المستوى الثاني:

معرفة بالقواعد والإجراءات والعمليات الأساسية ، التي تتطلب في العادة بعض التدريب أو الخبرة السابقة .

المستوى الثالث:

معرفة بمجموعة من القواعد ، أو الإجراءات ، أو العمليات في مجال عمل معين ، التي تقتضي قدراً مناسباً من التدريب والخبرة لأداء نطاق متكامل من الأعمال الكتابية وحل المشكلات المتكررة الحدوث في مجال العمل .

المستوى الرابع :

معرفة مكثفة بالعديد من القواعد ، أو الإجراءات ، أو العمليات التي تتطلب تدريباً وخبرة طويلة لأداء مجموعة واسعة ومتنوعة من المهام الإجرائية غير المترابطة وغير النمطية ، وحل نطاق واسع من المشكلات .

المستوى الخامس:

معرفة (مثل تلك التي تكتسب من خلال تعليم ثانوي متخصص في مجال معين ، أو ما يعادله من الخبرة ، أو التدريب أو الدراسات المستقلة) بالمبادئ الأساسية ، والمفاهيم ، والمنهجية في مجال إداري أو تخصصي ، والمهارة في استخدام هذه المعارف في تنفيذ المهام أو العمليات أو الإجراءات الابتدائية .

المستوى السادس:

معرفة بالمبادئ والمفاهيم والمنهجية في مجال إداري أو تخصصي ، مثل تلك المذكورة في المستوى الخامس ، ويضاف إليها إما :

(أ) خبرة واسعة تمكن شاغلها من أداء المهمات المتكررة باستقلالية .

(ب) أو معرفة تخصصية أو إدارية متقدمة تم اكتسابها من خلال دراسة عليا أو خبرة ذات علاقة ، وتكسب صاحبها مهارة في تنفيذ المهمات والعمليات والإجراءات في مجالات أكثر صعوبة وتعقيد من تلك التي يشملها المستوى الخامس .

المستوى السابع:

معرفة بنطاق عريض من المفاهيم والمبادئ والممارسات في مجال إداري أو تخصصي ، تكتسب من خلال دراسة عليا متقدمة أو خبرة واسعة ، مع مهارة في تطبيق هذه المعرفة في مهمات عمل صعبة ومعقدة .

المستوى الثامن:

التمكن من حقل تخصصي أو إداري لتطبيق الخبرة النظرية والتطورات الجديدة على مشكلات لم يسبق معالجتها بالطرق السائدة .

المستوى التاسع:

التمكن من حقل تخصصي لتوليد وتطوير فرضيات ونظريات جديدة .

الخطوة الرابعة: تحديد القيمة النسبية لعوامل التقويم ومستوياتها

نظراً لأن عوامل الوظائف لا تتساوى في أهميتها لتحديد القيمة النسبية للوظيفة ، فإنه يتم تخصيص عدد من الأوزان الرقمية (نقاط التقويم) لكل عامل منها ، وذلك وفقاً للأهمية النسبية لكل عامل بالنسبة إلى باقي العوامل في الوظائف الخاضعة للتقويم . حيث تتحدد الأهمية النسبية للعامل بمقدار الحد الأقصى من النقاط المخصصة له . فعلى سبيل المثال ، إذا

رؤي أن عامل المعرفة المطلوبة للعمل ذو أهمية بالغة لمجموعة من الوظائف فقد يخصص له وزناً أكبر من غيره من العوامل الأخرى. بعد ذلك يتم توزيع الأوزان الرقمية لكل عامل على ما يتضمنه من مستويات وفقاً للأهمية النسبية لكل مستوى من هذه المستويات في كل وظيفة. ويؤلف مجموع النقاط التي تحصل عليه كل وظيفة عن جميع العوامل القيمة النسبية لتلك الوظيفة بالنسبة إلى الوظائف الأخرى.

وتتم عملية تحديد النقاط وتوزيعها بأن تحدد لجنة التقويم أولاً المجموع الكلي من النقاط التي سيتم توزيعها على عوامل التقويم، مثل: ٥٠٠ نقطة، أو ١٠٠٠ نقطة، أو غيرها. ويشكل هذا المجموع الكلي الحد الأقصى من النقاط الذي يمكن لآية وظيفة الحصول عليه. وليست هناك طريقة مثلى لتحديد المجموع الكلي للنقاط، ولكن في الغالب يكون عدد النقاط أكثر كلما زاد عدد العوامل ومستوياتها، وأقل كلما نقصت. ولكن يجب عدم المبالغة في عدد النقاط فاستخدام رقم مثل ١٠٠,٠٠٠ سيزيد من تعقيد عملية التقويم، كما أن استخدام أرقام أصغر مثل ٥٠ نقطة قد لا يحقق التميز المطلوب بين الوظائف.

وبعد تحديد المجموع الكلي للنقاط، يتم توزيع النقاط على كل عامل من عوامل التقويم في شكل نسب مئوية من المجموع الكلي للنقاط. بحيث يخصص للعامل الأهم نسبة مئوية أكثر من مجموع النقاط، وللعامل الأقل أهمية نسبة مئوية أقل من مجموع النقاط. وبحيث يكون مجموع القيم النسبية للعوامل يساوي ١٠٠٪ من المجموع الكلي للنقاط.

ويتم تحديد النقاط لكل عامل بأن يقوم كل عضو في لجنة التقويم منفرداً بتوزيع النقاط على العوامل الأساسية للتقويم، وفقاً لقيمتها النسبية، ثم يتم تحديد التوزيع النهائي للنقاط بحساب متوسط توزيعات جميع أعضاء اللجنة. وهكذا يمكن أن يكون توزيع النقاط على العوامل كالتالي:

٤٠٪	لعامل المعرفة المطلوبة للعمل
١٥٪	لعامل الرقابة الإشرافية
١٥٪	لعامل المراجع الإرشادية
١٠٪	لعامل تعقيد العمل
١٠٪	لعامل مجال العمل وتأثيره
٣٪	لعامل الاتصالات الشخصية
٥٪	لعامل الغرض من الاتصالات
١٪	لعامل الجهد البدني
١٪	لعامل ظروف العمل
١٠٠٪	المجموع

بعد توزيع النقاط على العوامل الأساسية للتقويم، يتم توزيع النقاط الخاصة بكل عامل من عوامل التقويم على المستويات التي يتكون منها، وذلك وفقاً للأهمية النسبية لكل درجة أو مستوى، بحيث إن الدرجات أو المستويات الأعلى تحصل على نقاط أعلى.

ولا توجد قاعدة واحدة لتوزيع نقاط العوامل على مستوياتها. فإحدى الطرق المتبعة تتطلب تحديد النسبة من النقاط المخصصة لكل عامل، وإعطاء المستوى الأول (المستوى الأدنى) لكل عامل عدداً من النقاط يساوي تلك النسبة. فإذا كانت النسبة التي حددت لعامل المعرفة المطلوبة للعمل، والرقابة الإشرافية، هي ٤٠٪ و ١٥٪ على التوالي، فإن النقاط التي تخصص للدرجة الأولى (المستوى الأدنى) لعامل المعرفة المطلوبة للعمل تكون ٤٠ نقطة، والدرجة الأولى للرقابة الإشرافية تكون ١٥ نقطة. ثم يتم توزيع النقاط على بقية الدرجات على شكل متوالية عددية أو متوالية هندسية أو متوالية غير منتظمة.

وفي المتوالية العددية يتم زيادة النقاط من درجة إلى أخرى بطريقة منتظمة بحيث يكون

الفارق في عدد النقاط بين كل درجة والتي تليها متساوياً. مثلاً الدرجة الأولى نقطتان، الدرجة الثانية أربع نقاط، والدرجة الثالثة ست نقاط، والدرجة الرابعة ثماني نقاط، وهكذا. أما في المتوالية الهندسية فيكون الفرق بين النقط بنسبة ثابتة حيث يزيد عدد النقاط في كل درجة عن التي قبلها بنسبة مئوية ثابتة. فمثلاً لو تم استخدام متوالية هندسية أساسها (٢) فتكون الدرجات كالتالي: الدرجة الأولى نقطتان، الدرجة الثانية أربع نقاط، الدرجة الثالثة ثمان نقاط، والدرجة الرابعة ست عشرة نقطة، وهكذا. أما المتوالية غير المنتظمة فيكون الفرق فيها بين الدرجات غير ثابت، حيث يزيد الفرق بينها كلما زاد عدد الدرجات.

وعلى هذا الأساس، يمكن توزيع النقاط المخصصة لدرجات أو مستويات كل عامل على شكل متوالية عددية كالتالي:

الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة
٥٠	٥٥	٦٠	٦٥	٧٠	٧٥	٨٠

أو على شكل متوالية هندسية كالتالي:

الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة
٥٠	١٠٠	٢٠٠	٤٠٠	٨٠٠	١٦٠٠	٣,٢٠٠

أو على شكل متوالية غير منتظمة كالتالي:

الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة
٥٠	٢٠٠	٣٥٠	٥٥٠	٧٥٠	٩٥٠	١,٢٥٠

ويظهر الجدول ٦ مثلاً لتوزيع النقاط على العوامل ومستوياتها. ويلاحظ أن كل عامل مقسم إلى مستويات متدرجة. وتتراوح هذه المستويات بين ثلاثة إلى تسعة مستويات، إلا أن

معظمها يتكون من أربعة إلى ستة مستويات (تشير الفراغات في الأعمدة إلى أنه لا توجد مستويات أكثر للعامل). ويلاحظ أن العامل الأول (المعرفة المطلوبة للوظيفة) له أكبر نطاق من النقاط، حيث يتراوح بين ٥٠ نقطة للمستوى الأول إلى ١,٨٥٠ للمستوى التاسع. كذلك يلاحظ أن توزيع النقاط على المستويات تم على شكل متوالية غير منتظمة.

جدول ٦

عوامل التقويم والمستويات والنقاط

العامل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
المعرفة المطلوبة	٥٠	٢٠٠	٣٥٠	٥٥٠	٧٥٠	٩٥٠	١٢٥٠	١٥٥٠	١٨٥٠
الرقابة الإشرافية	٢٥	١٢٥	٢٧٥	٤٥٠	٦٥٠				
المراجع	٢٥	١٢٥	٢٧٥	٤٥٠	٦٥٠				
التعليم	٢٥	٧٥	١٥٠	٢٢٥	٣٢٥	٤٥٠			
المجال والتأثير	٢٥	٧٥	١٥٠	٢٢٥	٣٢٥	٤٥٠			
الاتصالات الشخصية	١٠	٢٥	٦٠	١١٠					
الغرض من الاتصالات	٢٠	٥٠	١٢٠	٢٢٠					
الجهد الجسمي	٥	٢٠	٥٠						
ظروف العمل	٥	٢٠	٥٠						

Source: General Accounting Office, Federal Job Classification: Comparison of Job Content with Grades Assigned in Selected Occupations (Washington, DC: General Accounting Office, November 95), 2.

الخطوة الخامسة: إعداد دليل تقويم الوظائف

عند الانتهاء من تحديد نقاط كل عامل وتوزيع النقاط المخصصة لكل عامل على مستوياته، فإن نظام النقاط يكون قد اكتمل، ومن هنا تأتي الخطوة التالية، وهي إعداد دليل تقويم الوظائف، ليكون مرشداً لتقويم الوظائف. ويبين هذا الدليل نظام التقويم وأسس وقواعده، كما يشتمل على العوامل الأساسية للتقويم والمستويات التي تتكون منها، وتعريفها والنقاط المخصصة لك منها، والنقاط المخصصة لكل مرتبة وظيفية، وكيفية تحويل النقاط إلى أجور.

الخطوة السادسة: تقويم الوظائف

بعد اكتمال نظام النقاط وإعداد دليل تقويم الوظائف تقوم اللجنة بتقويم الوظائف في كل مجموعة من الوظائف، وذلك من خلال مقارنة الوصف الوظيفي لكل وظيفة مع كل من عوامل التقويم ومستوياتها التي يتضمنها دليل تقويم الوظائف. ويبدأ المقوم بتناول الوظائف محل التقويم وظيفته بعد الأخرى، فيأخذ الوظيفة الأولى وبعد دراسة الوصف الوظيفي لها يقوم بتحديد المستوى المناسب للموظفة من بين مستويات العامل الأول، وتعطى عدد النقاط المخصصة للمستوى الذي تم تحديده في هذا العامل. ثم يحدد المستوى المناسب للموظفة في العامل الثاني، وتعطى عدد النقاط المخصصة للمستوى الذي تم تحديده في هذا العامل. وهكذا، إلى أن يتم تحديد المستوى المناسب من كل عامل من عوامل التقويم للموظفة. ثم يتم جمع النقاط للمستويات التي تم اختيارها للموظفة، ويمثل هذا المجموع القيمة النسبية للموظفة.

فيإذا افترضنا أن وظيفة مصنف وظائف هي محل التقويم. فلو ظهر من وصف الوظيفة، أن هذه الوظيفة تتطلب * معرفة بمجموعة من القواعد، أو الإجراءات، أو العمليات في مجال عمل معين، تتطلب قدراً مناسباً من التدريب والخبرة لأداء نطاق متكامل من الأعمال الكتابية وحل المشكلات المتكررة الحدوث في مجال العمل *، فبمقارنة المستويات المختلفة

لعامل المعرفة يظهر أن المعرفة المطلوبة للتوظيفة وثيقة الصلة بالدرجة الثالثة من عامل المعرفة للعمل . وهكذا فإنه يخصص للتوظيفة ٣٥٠ نقطة عن عامل المعرفة . ويتم الحكم على قيمة العوامل الأخرى للتوظيفة بطريقة مشابهة . وبعد تحديد القيمة الكلية من النقاط لكل العوامل ، فإن اللجنة تجمعها لتحصل على القيمة النسبية للتوظيفة مصنف وظائف . وتحدد اللجنة قيم كل الوظائف الأخرى في كل مجموعة وظيفية بالطريقة نفسها ، حيث تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة بمقدار ما تحصل عليه من النقاط .

ويوضح الجدول ٧ تقويم أربع وظائف باستخدام مقياس التقويم الذي تمت الإشارة إليه في جدول ٦ . ويلاحظ أنه تم تقويم كل وظيفة بالنسبة لكل عامل من عوامل التقويم . وهكذا فإن الوظيفة (أ) تم تقويمها بالنسبة للعامل الأول (المعرفة المطلوبة) ووجد من خلال الوصف الوظيفي أن المستوى المطلوب لها يعادل المستوى أو الدرجة الثانية من درجات هذا العامل ، لذا فيخصص لها نقاط هذه الدرجة وهي (٢٠٠) نقطة . ثم يتم تقويمها بالنسبة للعامل الثاني (المسؤولية الإشرافية) ، وقد وجد من خلال مقارنة الوصف الوظيفي مع تعاريف الدرجات المختلفة لهذا العامل أن درجة الرقابة التي تخضع لها الوظيفة تعادل الدرجة أو المستوى الثاني من مستويات هذا العامل ، لذا تخصص لها نقاط هذه الدرجة ، وهي (١٢٥) نقطة . وهكذا يستمر تقويم الوظيفة بالنسبة لبقية العوامل . وفي النهاية يتم جمع النقاط التي حصلت عليها من التقويم . وهكذا نجد أن مجموع درجات الوظيفة (أ) كان ٥٠٥ نقطة ، والوظيفة (ب) ٧٠٥ نقطة ، والوظيفة (ج) ١٠٨٠ نقطة ، والوظيفة (د) ١٠٣٥ نقطة . ومن خلال هذه النقاط يتم تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة ، وهنا يظهر أن الوظيفة (ج) ذات قيمة نسبية أعلى من بقية الوظائف التي تم تقويمها ، يليها الوظيفة (د) ، فالوظيفة (ب) وأخيراً الوظيفة (أ) .

جدول ٧
تقويم أربع وظائف وفقاً لطريقة النقاط

العامل	الوظيفة (أ)		الوظيفة (ب)		الوظيفة (ج)		الوظيفة (د)	
	الدرجة	النقاط	الدرجة	النقاط	الدرجة	النقاط	الدرجة	النقاط
المعرفة المطلوبة	٢	٢٠٠	٣	٣٥٠	٤	٥٥٠	٤	٥٥٠
الرقابة الإشرافية	٢	١٢٥	٢	١٢٥	٢	١٢٥	٢	١٢٥
المراجع	١	٢٥	١	٢٥	٢	١٢٥	٢	١٢٥
التفكير	٢	٧٥	٢	٧٥	٣	١٥٠	٢	٧٥
الجمال والتأثير	١	٢٥	٢	٧٥	٢	٧٥	٢	٧٥
الاتصالات الشخصية	٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٢٥
الفرض من الاتصالات	١	٢٠	١	٢٠	١	٢٠	٢	٥٠
الجهد البدني	١	٥	١	٥	١	٥	١	٥
ظروف العمل	١	٥	١	٥	١	٥	١	٥
مجموع النقاط		٥٠٥		٧٠٥		١٠٨٠		١٠٢٥

وإذا كان نظام النقاط مصمماً بطريقة سليمة، فإن الترتيب النهائي للوظائف سيكون منطقياً، بحيث تكون الوظائف ذات المهارات والمسؤوليات العالية في القمة، والوظائف ذات المهارات والمسؤوليات المنخفضة في القاع. ويتوقف ذلك على أسلوب تحديد العوامل والدرجات وتعريفها التعريف المناسب، وتوزيع النقاط المناسبة عليها. فإذا كانت النقاط المخصصة لظروف العمل والجهد البدني أكثر من تلك المخصصة لعامل المعرفة المطلوبة للعمل، فستكون النتيجة أن الوظائف الخرفية سيكون لها قيمة أكثر من الوظائف الإدارية. وإذا ما ظهر خلل واضح في نظام التقويم فلا بد من مراجعة العوامل ومستوياتها والنقاط المخصصة لها وإصلاح ذلك الخلل.

الخطوة السابعة: تحويل نقاط تقويم الوظائف إلى معدلات للأجور :

الخطوة الأخيرة هي تحديد الأجور المناسبة لكل وظيفة ، وذلك بترجمة النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة إلى أجور . وكلما كانت قيمة النقاط أعلى كان الراتب المخصص لها أعلى . وإذا ما تم إعداد طريقة النقاط بشكل سليم فإن أجور الوظائف ستتناسب طردياً وخطياً مع عدد النقاط التي حصلت عليها . وهناك عدد من الأساليب يمكن استخدامها لتحويل النقاط إلى أجور سيتم التعرف على بعضها في فصل الأجور . إلا أن الأجر النهائي للوظيفة لا يتحدد وفقاً للقيمة النسبية للوظيفة فحسب ، وإنما هناك عوامل أخرى تدخل في تحديد هذا الأجر بالإضافة إلى القيمة النسبية للوظائف ، كما سيتم توضيحه في الفصل الثالث عشر .

ثانياً - طريقة مقارنة العوامل

تم تطوير النموذج الأساسي لطريقة مقارنة العوامل من قبل يوجين بنج (Eugene Benge) في سنة ١٩٢٦ م.^(٢٠) وتتكون هذه الطريقة من مزيج من طريقة النقاط وطريقة الترتيب . حيث تتضمن هذه الطريقة ترتيب الوظائف ، ولكن ليس بطريقة إجمالية ، وإنما وفقاً لكل عامل من عوامل الوظيفة بصورة منفصلة . ومن هنا فإنها تشابه مع طريقة النقاط في تقسيمها للوظائف إلى عوامل أساسية وتخصيص قيمة كمية لكل عامل تعكس أهميته النسبية في الوظيفة . غير أنها تختلف عن طريقة النقاط في أن التقويم فيها يتم عن طريق قياس كل عامل من عوامل التقويم مع العامل المقابل له في الوظائف الأخرى مباشرة ، وليس بمقارنة كل عامل من عوامل الوظيفة بمقياس محدد سلفاً موضحاً به عوامل التقويم ودرجات كل عامل ، كما هو الحال في طريقة النقاط . كما أنها تختلف عن طريقة النقاط في أن التعبير عن مقياس التقويم فيها يتم بوحدات نقدية وليس بنقاط . الأمر الذي يساعد على إظهار ، ليس الفروق النسبية بين قيم الوظائف فحسب ، بل كذلك القيمة النقدية للوظائف ، ومن ثم لا يكون ثمة حاجة إلى تحويل النقاط إلى أجور نقدية بعد تحديد قيم الوظائف .

وتساعد طريقة مقارنة العوامل على الحد من الحكم الشخصي للمقيمين وتزويد من

الموضوعية في التقويم . وإذا ما تم بناء مقياس القيم للوظائف بدقة ، وكان تحديد القيم النقدية للوظائف القياسية صحيحاً ، فإن مقياس مقارنة الأجور الذي ينجم عن ذلك يكون أداة مفيدة لتحديد الأجور المناسبة لكل الوظائف الأخرى المطلوب تقويمها .

غير أن طريقة مقارنة العوامل ، من جهة أخرى ، تتطلب الكثير من الوقت والجهد والتكاليف لاختيار الوظائف القياسية ، وتحديد عوامل التقويم وتحديد قيمتها النسبية . كذلك فإن أجور الوظائف القياسية المستخدمة في التقويم تكون عرضة للتغير الدائم ، الأمر الذي يؤثر على دقة مقياس التقويم ؛ وذلك نظراً لأن التقويم يتم على أساس معدلات الأجور الحالية للوظائف القياسية ، وهذا من شأنه أن يجعل المقومين يتأثرون بهذه الأجور الحالية عند تقويم الوظائف ، ويؤثر ذلك في النهاية على سلامة التقويم بشكل عام . لا سيما إذا كان توزيع الأجور الراهنة على الوظائف القياسية قائم على أساس غير سليم . من هنا ، فقد حاول البعض تعديل هذه الطريقة وذلك بالاستعاضة عن المعدلات النقدية بعدد (أو نطاق معين) من النقاط تخصص لكل عامل من عوامل التقويم ، بحيث تكون القيمة النسبية للوظيفة مساوية لمجموع النقاط المخصصة لمجموع العوامل التي تضمنها .

الخطوات الأساسية لطريقة مقارنة العوامل

يتم تنفيذ طريقة مقارنة العوامل وفقاً للخطوات التالية :

الخطوة الأولى: تحديد الوظائف القياسية للتقويم

يتم اختيار عينة من الوظائف الرئيسية تسمى الوظائف القياسية (benchmark) تكون ممثلة لمجموعات الوظائف في الجهاز الإداري ، بحيث إن كل وظيفة منها تمثل مجموعة من الوظائف في مهنة معينة من حيث أنواعها ومستوياتها ومدى استقرارها وانتشار أعمالها . ويفترض في هذه الوظائف أن تكون معروفة جيداً في المنظمة ، وتكون أوصافها ومواصفاتها محددة بوضوح ، ورواتبها محددة من قبل عند مستوى معقول ، كما تتضمن درجات متنوعة من الصعوبة . وتستخدم هذه الوظائف بعد تقويمها كمقياس أو معيار تقويم على أساسه بقية الوظائف .

الخطوة الثانية: تحديد العوامل الأساسية للتقويم

يتم تحديد العوامل الأساسية للوظائف لكي تكون أساساً للتقويم . وكما سلفت الإشارة عند الحديث عن طريقة النقاط ، فإنه لا توجد قاعدة عامة لتحديد مثل هذه العوامل ، لكن لا بد أن تكون هذه العوامل أساسية للوظائف ، وأن تكون كافية بحيث تظهر الجوانب الأساسية في الوظائف . وبطبيعة الحال فإن تحديد هذه العوامل يعتمد على نوعية الوظائف محل التقويم . وعادة ما تشمل عوامل التقويم في هذه الطريقة عوامل المتطلبات الذهنية ، المهارة ، المتطلبات البدنية ، والمهارة ، والمتطلبات البدنية ، والمسؤولية ، وظروف العمل . وينبغي تعريف هذه العوامل بدقة ، على النحو الذي تم توضيحه في طريقة النقاط .

الخطوة الثالثة: ترتيب الوظائف في ضوء على العوامل السابقة

هنا يتولى المقومون ترتيب درجة الصعوبة النسبية لكل عامل من عوامل الوظائف القياسية . ويتم ذلك من خلال مقارنة كل وظيفة قياسية ، عاملاً بعامل ، مع الوظائف القياسية الأخرى ، الأمر الذي يتمخض عنه قائمة تتضمن مجموعة من الوظائف المرتبة حسب الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المكونة لها .

وبين جدول ٨ مثلاً لترتيب المبدئي للعوامل (متوسط كل المقومين في اللجنة) . ويلاحظ أن الوظائف تم تقويمها واحدة بعد الأخرى وفقاً للمتطلبات الذهنية أولاً ، ثم وفقاً لعامل المهارة ، ثم المتطلبات البدنية ، فالمسؤولية ، وأخيراً وفقاً لظروف العمل . فمثلاً عند تقويم الوظائف وفقاً للمتطلبات الذهنية ، نتج عن هذا التقويم أن جاء ترتيب الوظيفة (د) على أنها الأعلى ، يليها الوظيفة (ب) ، ثم الوظيفة (ج) وأخيراً الوظيفة (أ) . وبعد ذلك تم تقويم الوظائف وفقاً للعامل الثاني (المهارة) ، ثم وفقاً للعامل الثالث (المتطلبات البدنية) ، ثم وفقاً لعامل المسؤولية ، وأخيراً وفقاً لعامل ظروف العمل ، وذلك بالطريقة نفسها التي تم بها تقويم العامل الأول . وهكذا نتج عن هذه التقويمات ترتيب للوظائف وفقاً للعوامل المكونة لها ، كما يظهر في الجدول .

جدول ٨

ترتيب الوظائف وفقاً للعوامل الأساسية

الوظيفة	العوامل			
	المتطلبات الذهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسؤولية
أ	٤	٤	٢	٤
ب	٢	٢	٣	٢
ج	٣	١	١	٣
د	١	٣	٤	١
ظروف العمل				

الخطوة الرابعة: ترتيب الوظائف وفقاً للقيمة النقدية للعوامل

تعد هذه الخطوة من أصعب الخطوات التي يمكن تفسيرها بطريقة مقبولة للموظفين؛ لأن القرار فيها يعتمد على الحكم الشخصي إلى حد كبير. ففي هذه الخطوة يتم توزيع الأجر الإجمالي لكل وظيفة على عواملها وفقاً للأهمية النسبية لكل عامل، بحيث يخصص للعامل الأهم نسبة أكبر من الأجر، ومن ثم فكلما زادت أهمية عامل التقويم بالنسبة للوظيفة زادت بالتالي نسبة ما يخصص له من الأجر الإجمالي. وهكذا، فإن النسبة المخصصة من معدل الأجر لعامل المتطلبات الذهنية، على سبيل المثال، تتوقف على أهمية هذا العامل للوظيفة بالمقارنة مع متطلباتها من المهارة، والمتطلبات البدنية، والمسؤولية، وظروف العمل. ويمكن أن يتم توزيع الأجر باستخدام الأجر الشهري أو الأسبوعي أو أجر الساعة. فإذا كان راتب الوظيفة، على سبيل المثال، ٢٠ ريال في الساعة، فيقدر كم من العشرون ريالاً يجب أن تخصص للمتطلبات الذهنية، وكم منها يخصص لمتطلبات المهارة، وبالنسبة لكل عامل من عوامل التقويم الأخرى.

وعلى هذا الأساس يتم ترتيب عوامل كل وظيفة وفقاً للأجر المخصص لكل عامل.

وليس هناك أسلوب معين لعملية الترتيب هذه. ولعل من المحبذ النظر إلى الأجر على أنه يمثل نسبة مئوية. فإذا كان المجموع الكلي للوظيفة من الأجر يساوي ما مقداره ٥٠٠٠ ريال، فإن نسبة معينة من هذا الأجر تخصص لكل عامل من العوامل الأساسية للوظيفة وفقاً لأهمية كل منها للوظيفة. ويبين الجدول ٩ كيف تم توزيع معدل الأجر على العوامل وفقاً للأهمية النسبية لكل منها، وتبين الأرقام بين الأقواس ترتيب العوامل وفقاً للأجر المخصص لها.

وبالتمعن في الجدول يظهر، على سبيل المثال، أن الأجر الشهري للوظيفة (أ) يساوي ما مقداره ٢٢١٥ ريال. وتم توزيع هذا الأجر على كل عامل من عوامل التقويم الخمسة وفقاً لأهميتها النسبية لهذه الوظيفة. وهكذا تم توزيع أجر الوظيفة (أ) على العوامل المكونة لها، كالتالي: المتطلبات الذهنية (٣٥٥) ريال، المهارة (٣٥٥) ريال، المتطلبات البدنية (٤٦٥) ريالاً، المسؤولية (٣٧٥) ريالاً، ظروف العمل (٦٦٥) ريالاً. ويلاحظ أن عامل ظروف العمل خصص له أكبر قدر من الأجر؛ لأنه يعد العامل الأهم في هذه الوظيفة. وهكذا، يمكن تحديد القيم المالية للعوامل المكونة لكل وظيفة، كما يمكن ترتيب هذه العوامل وفقاً لقيمتها المالية. فمثلاً، فإن ترتيب الوظائف وفقاً للأهمية النسبية لعامل المتطلبات الذهنية كان كالتالي: الوظيفة (د)، يليها الوظيفة (ب)، ثم الوظيفة (ج)، وأخيراً الوظيفة (أ).

جدول ٩

ترتيب الوظائف وفقاً للأجور

الوظيفة	العوامل				
	الأجر الشهري	المتطلبات الذهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسؤولية
أ	٢٢١٥	(٤)٣٥٥	(٤)٣٥٥	(٢)٤٦٥	(٤)٣٧٥
ب	٣١٩٥	(٢)٧٦٥	(٢)٧٦٥	(٣)٤٥٠	(٢)٧٣٥
ج	٣٨١٥	(٣)٧٢٥	(١)٩١٥	(١)٧٢٥	(٣)٧٢٥
د	٤٥٣٠	(١)١٧٢٠	(٢)٦٨٠	(٤)٢٠٥	(١)١٧٢٠

الخطوة الخامسة: تسوية الفروق بين الترتيبين الوظيفي والنقدي

من المفترض أن يكون هناك اتفاق بين الترتيب الوظيفي (الذي تم في الخطوة الثالثة) والترتيب النقدي (الذي تم في الخطوة الرابعة)، لذلك تتم مقارنة ترتيب الوظائف وفقاً لصعوبة العوامل، والترتيب النقدي حسب معدلات الأجور، للتوثق من عدم وجود تناقض بين الترتيبين. وإذا ما وجد نوع من الاختلاف بين الترتيبين فيجب تعديله بإيجاد نوع من التوفيق بين الاثنين، وذلك بتعديل ترتيب الوظائف حسب العوامل أو إعادة توزيع الأجر. ويبين الجدول ١٠ الترتيبين اللذين تم إجراؤهما بصورة منفصلة جنباً إلى جنب. ويلاحظ أنه لا يوجد فرق في الترتيبين، فإذا كان ثمة تناقض في الترتيبين فمن اللازم تصحيحه.

جدول ١٠

الترتيبان الوظيفي والنقدي لعوامل التقويم

الوظيفة	المتطلبات الذهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
تقويم وظيفي نقدي	تقويم وظيفي نقدي	تقويم وظيفي نقدي	تقويم وظيفي نقدي	تقويم وظيفي نقدي	تقويم وظيفي نقدي
الوظيفة (أ)	٤	٤	٤	٤	٢
الوظيفة (ب)	٢	٢	٣	٢	٣
الوظيفة (ج)	٣	١	١	١	١
الوظيفة (د)	١	٣	٤	٣	٤

الخطوة السادسة: إنشاء مقياس الأجور

بعد تحديد الترتيب النهائي للعوامل الأساسية للتقويم، يتم إنشاء مقياس للأجور يظهر توزيع الأجور على عوامل التقويم بالنسبة لكل وظيفة قياسية. ويستخدم هذا المقياس لتقويم الوظائف غير القياسية. ويظهر في الجدول ١١ مثالا لمقياس الأجور، ويلاحظ أن النقاط

العمودية في خانة الأجر إنما استخدمت لتوفير المساحة ، والمقصود منها الإشارة إلى التسلسل في الأجور .

ويتم تحديد القيمة الكلية لكل وظيفة بجمع القيم النقدية للعوامل التي تتكون منها . فعلى سبيل المثال ، فإن أجر الوظيفة (أ) تحدد بجمع القيم النقدية لكل عامل ، وذلك على النحو التالي :

المتطلبات الذهنية	٣٥٥ ريال
المهارة	٣٥٥ ريال
المتطلبات البدنية	٤٦٥ ريال
المسؤولية	٣٧٥ ريال
ظروف العمل	٦٦٥ ريال
الأجر الكلي	٢٢١٥ ريال

جدول ١١
مقياس الأجور

الأجر	المتطلبات المهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
٢٠٥			(د)		(د)
٢١٠					
٢٤٥					
٢٥٥	(أ)	(أ)			
٢٧٥				(أ)	
٢٨٠					
٤٥٠			(ب)		
٤٥٥					
٤٦٥			(أ)		
٤٧٠					
٤٨٠					(ب)
٤٨٥					
٦٣٥					
٦٦٥					(أ)
٦٧٠					
٦٨٠		(د)			
٦٨٥					
٧٢٥	(ج)		(ج)	(ج)	(ج)
٧٣٠				(ب)	
٧٣٥					
٧٦٥	(ب)	(ب)			
٩١٥	(ج)	(ج)			
١٧٢٠	(د)		(د)		

الخطوة السابعة: تقويم بقية الوظائف

يتم تقويم بقية الوظائف باستخدام مقياس الأجور ومقارنة كل وظيفة منها بالوظائف القياسية تحت كل عامل من عوامل التقويم على حدة. ويوفر موقع الوظائف القياسية في مقياس الأجور وأوصاف العوامل الأساسية للتقويم الأساس الذي يمكن الرجوع إليه في تقويم الوظائف الأخرى. ويتم تحديد الموقع المناسب للوظيفة المراد تقويمها على مقياس الأجور بمقارنة عواملها، بالعوامل التي تظهر على مقياس الأجور. ويقدم الجدول ١٢ مثلاً لكيفية تقويم الوظائف الأخرى غير القياسية. فإذا افترضنا أن اللجنة بصدد تقويم الوظيفة (هـ) التي لم تكن ضمن الوظائف القياسية، فيتم تقويم الوظيفة بمقارنة متطلبات الجهد الذهني المطلوب لهذه الوظيفة مع متطلبات الجهد الذهني للوظائف القياسية التي توجد في مقياس الأجور. فإذا تقرر أن هذه الوظيفة لها متطلبات ذهنية أقل من الوظيفة (ج) ولكن أكثر من تلك المطلوبة للوظيفة (أ)، فتوضع الوظيفة على هذا المقياس بين هاتينوظيفتين عند أجر تتفق عليه اللجنة. وفي هذا المثال تم تقويم عامل المتطلبات الذهنية للوظيفة (هـ) عند ٣٦٠ ريالاً. وتعيد اللجنة هذا الإجراء للعوامل المتبقية، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى التي يتم تقويمها.

وكلما أضيفت وظائف غير قياسية إلى مقياس الأجور، يكون من الأسهل وضع الوظائف المطلوب تقويمها على المقياس؛ لأن المقياس يتضمن وظائف أكثر يمكن إجراء المقارنة إزائها. ويكون من الممكن إجراء تعديلات طفيفة للأعلى أو للأسفل في موقع وظائف معينة على المقياس.

جدول ١٢
مقياس الأجور

الأجر	المتطلبات الذهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
١١٠	(و)	(و)	(د)	(و)	(د)
٢٠٥					
٣٤٥				(هـ)	
٣٥٥	(أ)	(أ)			
٣٦٠	(هـ)				
.					
٣٧٥				(أ)	
٣٨٠					
.					
٤٥٠			(ب)		
٤٥٥					
٤٦٥			(أ)		
٤٧٠					
٤٨٠					(ب)
٤٨٥					
.					
٦٣٥		(هـ)			
٦٦٠					
٦٦٥				(هـ)	
٦٧٠			(هـ)	(أ)	
.					
٦٨٠		(د)			
٦٨٥					
.					
٧٢٥	(ج)		(ج)	(ج)	(ج)
٧٣٠			(ج)	(ب)	(ب)
٧٣٥					
.					
٧٦٥	(ب)	(ب)			
.					
٩١٥		(ج)			
.					
١٧٢٠	(د)			(د)	

ثالثاً - دليل مقاييس جوانب الوظيفة

دليل مقاييس جوانب الوظيفة لهماي (The Hay Guide Chart-Profile Method)، هو طريقة معدلة لطريقة النقاط ومقارنة العوامل ابتكرها إدوارد هاي (Edward N Hay) أساساً لتقويم وظائف المديرين. وتتضمن هذه الطريقة ثلاثة جداول (charts) أو مقاييس أساسية لتقويم الوظائف، هي: عامل المعرفة العملية (know-how)، وعامل حل المشكلات، وعامل المساءلة (accountability). وقد تم تحديد هذه الجداول أو المقاييس على أساس أن كل وظيفة إنما تنشأ لتحقيق غرض معين، ولتحقيق هذا الغرض فإنها تتطلب أنواع ودرجات معينة من المعرفة العملية وحل المشكلات، التي بدورها تستخدم لتحقيق نتائج نهائية معينة بطريقة معينة (المساءلة).

ويقصد بالمعرفة العملية المجموع الكلي للمعارف والمهارات المطلوبة لأداء العمل على النحو المطلوب. وتتكون المعرفة العملية من جانبين: الشمول والعمق. فالعمل قد يتطلب معرفة عن أشياء كثيرة، أو قد يتطلب معرفة كثيرة عن أشياء محدودة. ومجموع المعرفة العملية يكون محصلة لدى الشمول والعمق. ويتكون هذا العامل من ثلاثة أبعاد أو عناصر فرعية هي:

١. مقدار المعرفة الفنية المتخصصة المطلوبة لأداء العمل. وتتراوح بين المعرفة بإجراءات العمل الروتينية الأساسية، إلى التمكن من الأساليب الفنية المتخصصة في مجال معين.
٢. مقدار المعرفة العملية الإدارية، وتقيس المهارة التي يتطلبها العمل لتحقيق التكامل والانسجام بين أنواع متنوعة من الأنشطة الإشرافية والإدارية. ويشمل هذا خليط من مهارات التنظيم، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة، وتنسيق الأنشطة.
٣. مهارات العلاقات الإنسانية، وتقيس الدرجة التي يتطلبها العمل لتطبيق مهارات العلاقات الشخصية في الإقناع والتحفيز والتوجيه وما إليها.

أما حل المشكلات فيقصد به درجة الأصالة في التفكير التي يتطلبها العمل لتحديد المشكلات وتحليلها وتقويمها واستخدام المنطق والابتكار في إيجاد الحلول والوصول إلى نتائج. وتضع مهارات حل المشكلات المعرفة العملية موضع التنفيذ، ويعبر عنها كنسبة من المعرفة العملية، حيث إن الأفراد يستخدمون ما يعرفونه للتفكير واتخاذ القرارات. ويتضمن حل المشكلات بعدين أو عنصرين فرعيين:

١. البيئة التي يتم فيها التفكير، وتتصل بمدى التنظيم المتاح لاتخاذ القرارات في العمل. ويشمل هذا مدى توافر المراجع الإرشادية، أو السوابق، أو إجراءات العمل، والتي تتدرج من روتينية خالصة إلى معرفة تعريف مجرد.

٢. التحدي الفكري، ويتصل بمدى تعقيد مشكلات العمل، ومقدار التفكير المطلوب لحلها، والذي يمكن أن يتراوح من حالات تتضمن الاختيار بين بدائل محدودة إلى حالات تستدعي تطوير مفاهيم وأساليب جديدة.

أما المسألة، فتتعلق بتأثير الوظيفة على النتائج النهائية، أو الدرجة التي يكون فيها الموظف مسؤولاً عن اتخاذ إجراءات معينة وأثار تلك الإجراءات. وتتكون من ثلاثة أبعاد هي:

١. درجة الحرية المتاحة لشاغل الوظيفة في استخدام الأحكام الشخصية واتخاذ القرارات. ويقاس هذا البعد بمدى وجود أو غياب الرقابة الشخصية أو الإجرائية. وتُقيد الحرية المتاحة لشاغل الوظيفة بطبيعة العلاقة مع الرؤساء، وبالإجراءات واللوائح والسياسات القائمة.

٢. أثر النتائج النهائية للعمل، وتتعلق بدرجة تأثير الوظيفة على عمليات المنظمة. فبعض الوظائف تكون مسؤولة مباشرة عن إجراءات معينة، والبعض الآخر يساهم مع وظائف أخرى في المستوى نفسه في اتخاذ إجراءات معينة، بينما تتولى بعض الوظائف تقديم الاستشارة والنصح للآخرين لاتخاذ إجراءات معينة. ويتم قياس أثر

النتائج النهائية للعمل من خلال أربعة مستويات متصاعدة: تأثير بعيد أو ضعيف، مثل: توفير معلومات، أو تقديم خدمات عارضة للآخرين لتحقيق نتائج نهائية؛ وتأثير مساهم أو مساعد، مثل: تقديم خدمات تفسيرية، أو استشارية أو تسهيلات للآخرين عند القيام بأجراء معين. وتأثير مشترك من خلال المشاركة مع الآخرين، مثل الزملاء (ونيس الرؤوسين أو الرؤساء)، داخل أو خارج الوحدة التنظيمية، في اتخاذ إجراءات معينة. وتأثير رئيس يتعلق بمدى القدرة على التحكم في آثار النتائج النهائية.

٣. حجم النتائج النهائية، ويتعلق بدرجة تأثير الوظيفة على عمليات المنظمة. وينعكس هذا في العادة، ولكن ليس بالضرورة، على الدخل السنوي أو النفقات المقررة بالمجال الرئيس لعمل الوظيفة.

وتعد الجداول أو المقاييس الثلاثة عوامل أساسية للوظائف، ويتم تخصيص نقاط رقمية لهذه العوامل لتحديد القيمة النهائية لأية وظيفة. ويتم تحديد القيمة الكلية للوظيفة بمراجعة أوصاف الوظيفة والمعلومات الأخرى ذات الصلة بها، ثم يتم الرجوع إلى أوصاف الجداول الثلاثة في الدليل للبحث عن قيمة النشاط المعني، وجمع أرقام نقاط كل وظيفة يتم تحديد قيمتها.

متابعة نظام التقويم

لا تنتهي عملية إدارة نظام تقويم الوظائف عند حد إنشاء النظام وتطبيقه، وإنما تقتضي الإدارة السليمة للنظام متابعة مستمرة ومراجعة دورية ومنظمة لتطبيقه. وذلك للتحقق من أن تنفيذه تم وفقاً للمبادئ المحددة، ولتصحيح الأخطاء التي يظهرها التنفيذ الفعلي للنظام. كذلك ينبغي المتابعة المستمرة للنظام لكي لا يتخلف عن التطورات المستمرة في مجال الوظائف العامة، والتي تنبع من الالتزامات المتغيرة للأجهزة الإدارية التي تؤدي إلى تغيير أهدافها وبرامجها ونطاق خدماتها وأنشطتها، ومن التغيرات التي تحدث نتيجة لاستحداث وظائف جديدة، أو إلغاء وظائف قائمة، أو دمجها مع بعضها البعض، أو تعديل ما تتضمنه

من واجبات ومسؤوليات، أو التغيير في طرق وأساليب الأداء، أو القوانين والقواعد التي تحكمها، أو في شروط التأهيل اللازمة لشغلها. الأمر الذي قد يخرج بعض الوظائف عن نطاق تقويمها القائم، ويحتم إعادة تقويمها بما يتناسب مع تلك التطورات، حتى يعكس التقويم الصورة الحقيقية للوظائف.

كذلك تستلزم متابعة نظام تقويم الوظائف المتابعة الدورية لعوامل التقويم، لكي تكون مطابقة للمضمون الواقعي للوظائف. فاستحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة، أو تغيير ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، يؤدي إلى عدم مطابقة عوامل التقويم للواقع، ويكون من الضروري تعديلها بما يتمشى مع تلك المستحداث ولتعكس واقع الوظائف بما يحدث فيها من تغييرات.

وينبغي أن يكون للأجهزة الحكومية دور أساس في عملية المتابعة، ويستلزم ذلك من مديري إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين التبليغ عن التغييرات التي تطرأ على واجبات ومسؤوليات الوظائف، حتى يمكن دراسة هذه التغييرات واتخاذ الإجراءات المناسبة في هذا الشأن. وأخيراً، فإن الأسلوب السليم للمتابعة يستدعي إيجاد نظام للتظلم، يتاح فيه للموظفين التظلم من أي ضرر قد يلحق بهم نتيجة لتطبيق نظام التقويم.

التطورات في مجال تقويم الوظائف

في الثمانينيات، من القرن العشرين بدأ الاتجاه نحو تطوير عدد متنوع من أساليب تقويم الوظائف بمساعدة الحاسب الآلي (Computer-assisted job evaluation). وتعدد هذه الأساليب في الوقت الحاضر، وأصبحت تتراوح بين نظم جاهزة إلى نظم معدة خصيصاً لمنظمات معينة. إلا أنها في الأساس تتكون من أساليب تحليل إحصائية، تقوم في الغالب على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد. حيث يتم التقويم من خلال جمع البيانات عن الوظائف القياسية، ثم تحليلها، ثم تحديد درجة الانحدار مع إحدى المتغيرات الثابتة، مثل: النقاط المستخدمة في التقويم، أو معدلات الأجور الحالية في المنظمة، أو معدلات الأجور في سوق العمل.

وتبدأ عملية تقويم الوظائف بمساعدة الحاسب الآلي بإعداد استبانة منتظمة تحتوي على سلسلة من الأسئلة المغلقة أو المتعددة الخيارات. وتكون مقاييس الاستجابات على شكل نطاق من المقاييس الرقمية، أو الدرجات متعددة الخيارات، أو إجابات نعم أو لا، أو توزيع نسب، أو مقاييس للأهمية النسبية.

وبعد استيفاء المعلومات عن الوظائف من خلال الاستبانات، يتم تغذيتها مباشرة في الحاسب الآلي. ولكن الحاسب الآلي لا يعرف مدى سلامة البيانات التي تغذى فيه، لذا فمن الضروري التحقق من سلامة البيانات التي يتم جمعها، كما هو الحال في الطريقة التقليدية لتقويم الوظائف. ويسهل تحليل الحاسب الآلي لإجابات الاستبانات ليس في تحديد الإجابات المفقودة أو غير الصحيحة فحسب، بل كذلك في تحديد مدى اتساق ومنطقية البيانات عبر فئات الوظائف وضمنها. وفي أثناء مراجعة البيانات المجمعة، يتم التأكد من أن الاستجابات عن كل سؤال كاملة ودقيقة. وعند ظهور إجابات تبدو متناقضة أو غير معقولة فيجب الاتفاق على طريقة معينة للتعامل معها. كذلك يتضمن التحقق من البيانات مراجعة الإطار العام الناتج عن الإجابات، ويتم تقدير مناسبة هذه الإطار، والاتفاق على فئة معتمدة من الاستجابات لكل وظيفة.

وبعد التحقق من البيانات وتغذيتها للحاسب الآلي، يتم وضع درجات لإجابات الاستبانة للمساعدة في تحديد قيمة الوظائف. ومن أجل تلبية الحاجات الخاصة بكل منظمة، فإن معظم الأنظمة تمكن من تحديد وزن معين لكل سؤال من أسئلة الاستبانة أو لكل عامل من عوامل التحليل. ويتم تحديد وزن العوامل أو الأسئلة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد. حيث يتم تحديد الانحدار بين نقاط تقويم الوظائف لكل سؤال أو عامل وبعض المتغيرات الثابتة، مثل: الأجور الحالية في المنظمة، أو الأجور الحالية في سوق العمل، حتى يتم تحديد العلاقة المناسبة بين نقاط تقويم الوظائف لكل سؤال أو عامل والمتغير الثابت الذي تم اختياره. ويتم خفض عن عملية تحديد الأوزان هيكل للوظائف مرتبة وفقاً لقيمتها النسبية. وبعد تحديد الترتيب النسبي للوظائف، يقوم نظام الحاسب الآلي بالعمل بالطريقة التقليدية

نفسها : حيث يتم تصميم هيكل للرواتب ، ويتم إلحاق الوظائف بالمراتب المناسبة لها .
وبالرغم من أن إنشاء نظام لتقويم الأداء بمساعدة الحاسب الآلي قد يكون مكلفاً ويستلزم تنفيذه فدرأً كبيراً من الجهد والوقت في البداية ، إلا أنه على المدى الطويل يحقق العديد من الفوائد . إذ تتميز أساليب تقويم الوظائف بمساعدة الحاسب الآلي بتسهيل عملية تقويم الوظائف وتسريعها وتحقيق المرونة فيها .^(٢١) فهي تبسط عملية تحليل الوظائف ، وتسهل من تحديث أوصافها ، وتحد من الهدر في الوقت اللازم لاجتماعات لجان التقويم . كما أنها تؤدي إلى الحصول على نتائج متسقة للتقويم ،^(٢٢) وتزيد من موضوعية التقويم ، ومن مصداقيته وتقبله لدى العاملين ، فضلاً عن أنها تخفف من عبء متابعة نظام التقويم .^(٢٣)

ولكن تنبغي الإشارة إلى أن تقويم الوظائف بمساعدة الحاسب الآلي لا يحل كل مشكلات تقويم الوظائف . فهو لا يحل محل الطرق التقليدية للتقويم ، ولا يغني عن الحاجة إلى الأحكام الشخصية (وإن كان يحد منها إلى حد بعيد) ، ولا عن الحاجة إلى مراجعة الأفراد لنتائج التقويم ، علاوة على أنه لا يتخذ قرارات التقويم . كذلك ، كما هو الحال في الأسلوب التقليدي للتقويم ، فإن دقة النتائج تتأثر إلى حد كبير بكيفية تحديد معايير التقويم . وأسلوب الحاسب الآلي يكون جيداً بقدر كفاءة من قام بتصميمه ومدى فهمه للوظائف الخاضعة للتقويم .

تقويم الوظائف في المملكة

إن تجربة المملكة في تطبيق نظام تقويم الوظائف العامة تعد تجربة حديثة نسبياً ، مرفيها التقويم بتطورات متعددة ، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور تصنيف الوظائف . ففي الأنظمة السابقة لنظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ ، لم يكن هناك تقويم للوظائف يقوم على تحليل أعمال الوظائف وتحديد القيمة النسبية لها في ضوء العوامل الأساسية المكونة لها . وكثيراً ما كانت الوظائف المتساوية في نوع الواجبات ومستوى الصعوبة والمسؤولية توضع في مراتب مختلفة .

وبدا الاهتمام بتقويم الوظائف على أساس تحليل واجبات ومسؤوليات الوظائف مع صدور نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، وصدر أول خطة لتصنيف الوظائف. حيث تضمنت الخطة الأولى تقويم الوظائف باستخدام الطرق الإجمالية للتحليل وبالتحديد طريقتي المراتب والتدرج. غير أن التقويم في هذه الخطة اقتصر على الوظائف الواقعة في المراتب من الأولى حتى العاشرة.

وفي سنة ١٤٠١ هـ (١٩٨١ م) أصدر انديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) الخطة الثانية لتصنيف الوظائف، وقد تبنت الخطة كسابقتها أسلوب المراتب والتدرج لتقويم الوظائف. ولكن التقويم شمل جميع وظائف المراتب من المرتبة الأولى حتى المرتبة الخامسة عشرة.

وفي سنة ١٤٠٤ هـ (١٩٨٤ م) صدرت الخطة الثالثة لتصنيف، وتقرر فيها اتباع الطرق الكمية التحليلية للتقويم. وبالتحديد تقرر اتباع طريقة العوامل والنقاط، وهي مزيج من طريق التدرج، والنقاط، ومقارنة العوامل. وقد أشارت الخطة إلى العديد من المزايا التي يمكن أن تتحقق من جراء تبني الأسلوب الجديد في التقويم. حيث إن هذا الأسلوب يناسب الحاجات المحلية للمملكة. يضاف إلى ذلك، أنه يعد أسلوباً سهلاً الفهم، يمكن المحلل العادي من تطبيقه بيسر، بعد تدريبه عليها. علاوة على أن هذا الأسلوب يستخدم مقاييس كمية دقيقة، تمكن من تحديد القيمة النسبية للوظائف بدقة، وبما يكفل إظهار الفروق الأساسية في مستوى الصعوبة في الواجبات والمسؤوليات بينها، ومن ثم تحديد المستوى المناسب للفئات الوظيفية في سلم المراتب الوظيفية. (٢٤)

وقد حددت الخطة خمسة عوامل رئيسة لتقويم الوظائف، هي: المسؤولية، والصعوبة، والاتصالات والغرض منها، وبيئة العمل، والحد الأدنى من متطلبات إشغال الوظيفة. وقد تم تعريف هذه العوامل على النحو التالي: (٢٥)

١. المسؤولية:

ويقصد بها ما يترتب على أداء الواجبات من نتائج . ويتضمن ذلك المسؤوليات الإشرافية المباشرة (التي تقع على الوظيفة أو تمارسها الوظيفة على وظائف أخرى)، والمسؤوليات المباشرة غير الإشرافية (مثل : المسؤولية عن المعلومات والأسرار ، والمسؤولية المالية لحفظ أو استلام أو صرف المبالغ المالية أو الأوراق ذات القيمة ، أو الإذن بصرفها ، أو تحصيل الإيرادات ، أو المسؤولية عن حفظ المواد أو الممتلكات الحكومية ، أو عن تشغيل الأجهزة والآلات والمعدات ، وصيانتها).

٢. الصعوبة:

ويقصد بها مدى تعقيد العمل ، وتنوعه ، ومجال تأثيره ، وطبيعة المشكلات المطلوب من الموظف حلها في مجال العمل .

٣. الاتصالات والغرض منها:

يشمل هذا العامل الاتصالات الشخصية الضرورية التي يجريها شاغل الوظيفة داخل وخارج الجهة التي يعمل فيها ، والغرض من هذه الاتصالات . ولكن لا يدخل في هذا العامل الاتصالات التي تختمها طبيعة عمل الوظيفة داخل الوحدات الإدارية التي تتبعها الوظيفة .

٤. بيئة العمل:

يقصد بهذا العامل البيئة المادية لعمل الموظف ، مثل : العمل في مكتب ، أو مستودع ، وظروف العمل مثل الإضاءة والتهوية . كما يتضمن هذا العامل المجهودات البدنية اللازمة لأداء عمل الوظيفة ، مثل : الجلوس ، أو الوقوف ، أو الانحناء ، أو رفع أو تحريك أشياء ثقيلة .

٥. الحد الأدنى من متطلبات إشغال الوظيفة:

ويتضمن هذا العامل الحد الأدنى من المعارف والقدرات والمهارات ، والمتطلبات

الأخرى، التي لا سبيل إلى أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة بدون توافرها. كما يقصد به المؤهلات العلمية والخبرات العملية ونوع ومدد البرامج الإعدادية والدورات التدريبية الضرورية لأداء عمل الوظيفة، التي بدون توافرها لا يمكن توافر المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء عمل الوظيفة.

ويقصد بالمعارف المعلومات أو الحقائق والمفاهيم والأسس والتعليمات والأنظمة والإجراءات وأساليب العمل والقواعد والسياسات التي ينبغي للموظف الإلمام بها حتى يتمكن من القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة على النحو المطلوب.

ويقصد بالقدرة الخصائص الذهنية أو البدنية المطلوبة لأداء عمل الوظيفة، مثل: الذكاء العام، وطلاقة التعبير، وتذكر التعليمات الشفوية، وحدة البصر، وسرعة حركة الأصابع. أما المهارة فتعني تطبيق المعارف المطلوبة لعمل الوظيفة بدرجة معينة من الدقة والإتقان لتحقيق مستويات العمل المطلوب إنجازها.

ويقصد بالمؤهلات العلمية والعملية الشهادات الدراسية من مختلف مراحل التعليم العام أو العالي أو الفني أو الحرفي، وكذلك البرامج الإعدادية والخبرات العملية التي تؤمن متطلبات عناصر إشغال الوظيفة من المعارف والقدرات والمهارات.

وقد بينت خطة التصنيف الأخيرة أن تطبيق طريقتي التقويم بالعوامل والنقاط ساعد على تحديد مستوى الصعوبة والمسؤولية وإبراز الفوارق بين الوظائف بصورة أدق من طريقة الترتيب والتدرج. الأمر الذي ترتب عليه ارتفاع مراتب بعض الفئات الوظيفية، وكذلك ارتفاع الحد الأعلى لمراتب بعض الفئات الوظيفية عما كانت عليه في الخطة السابقة. وهكذا، فما كان ينتهي عند المرتبة الرابعة، على سبيل المثال، ارتفع إلى المرتبة السادسة، وما كان ينتهي عند المرتبة الثامنة ارتفع إلى المرتبة العاشرة، وكذلك الحال لبعض سلاسل الفئات التي أظهرت الدراسة التحليلية الميدانية انطباق هذه النتيجة عليها.^(٢٦) وقد بلغ عدد الفئات التي ارتفعت في سلم المراتب بمقدار مرتبة أو مرتبتين أو ثلاث مراتب ١٨٥٤ فئة.^(٢٧)

الهوامش

- (١) أجاز مجمع اللغة العربية بالقاهرة استخدام كلمة تقييم بمعنى تحديد قيمة الشيء، بدلاً من كلمة (تقويم) التي تعني إصلاح المعوج وتعديله، وكذلك بيان قيمة الشيء وتثمينه. وهكذا يجوز استخدام كلمة تقييم أو تقويم للدلالة على تقدير قيمة الشيء وتحديد قيمته. انظر مجمع اللغة العربية، البحوث والمحاضرات للدورة الرابعة والثلاثون (القاهرة، مطبعة الكيلاني، ١٩٦٨ م)، ٣٢٩.
- (2) Laurent Dufetel, "Job Evaluation: Still At the Frontier," **Compensation and Benefits Review** 23, no. 4 (July/August 1991): 17.
- (3) Helen Murlis and David Fitt, "Job Evaluation in A Changing World," **Personnel Management** (May 1991): 40.
- (4) R. Wayne Mondy, and Robert M. Noe, III, **Human Resource Management**, 5th ed. (Boston, MA: Allyn and Bacon, 1993), 453.
- (5) Jonathan Tompkins, Joyce Brown, and John H. McEwen, "Designing A Comparable Worth Based Job Evaluation System: Failure of An A Priori Approach," **Public Personnel Management** 19, no. 1 (Spring 1990): 33.
- (6) Dennis L. Dresang, **Public Personnel Management and Public Policy**, 4th ed. (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1998), 34.
- (7) Richard C. Smyth and Matthew J. Murphy, **Job Evaluation and Employee Rating** (New York: McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1946), 11.
- (٨) زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٧٩ م)، ١٧٥.
- (٩) عبد الوهاب قطب النكيس، "نظام تصنيف الوظائف: أهدافه ومراحله"، بحث مقدم إلى ندوة تصنيف الوظائف في برامج الإدارة العليا، المتقدمة بمعهد الإدارة العامة بالرياض (١٩-٢١ جمادى الآخرة ١٣٩٥ هـ/ ٢٩ يونيو - ١ يوليو ١٩٧٥ م)، ٢١.
- (10) Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw, **Human Resource Management** (Boston, MA: Houghton Mifflin Co., 1990), 469.
- (11) Sandra M. Emerson, "Job Evaluation: A Barrier To Excellence?" **Compensation and Benefits Review** 23, no. 1 (January/February 1991): 39.
- (12) Jill Kanin-Lovers and Sandra O'Neil, "The Choices in Job Evaluation Systems," **Journal of Compensation and Benefits** 6, no. 1 (July/August 1990): 53.
- (13) Merrill R. Lott, **Wage Scales and Job Evaluation** (New York: The Ronald Press Co., 1926).

- (١٤) عادل يحيى نافع، نظم ترتيب وتقييم الوظائف (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٠ م)، ٥٣ .
- (١٥) هاشم، ١٤٨ .
- (16) Mondy and Noe, III, 458 .
- (17) Mondy and Noe, III, 458 .
- (18) Human Resources Systems Service, Office of Classification, **Introduction to the Position Classification Standards** (Washington, DC: United States Office of Personnel Management, December 1996), 40-56 .
- (19) Human Resources Systems Service, Office of Classification, . 40-42 .
- (20) Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, **Personnel Management** 5th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co. , 1972).
- (21) Helen Murlis, and Derek Pritchard, "The Computerised Way to Evaluate Jobs (Part 1)," **Personnel Management** 23, no. 4 (April 1991): 48-53
- (22) Alan Fowler, "How To: Pick A Job Evaluation System," **People Management** 2, no. 3 (February 1996): 44 .
- (23) Sandra O'Neal, "CAJE: Computer-Aided Job Evaluation For the 1990s," **Compensation and Benefits Review** 22, no. 6 (November/December 1990): 15 .
- (٢٤) الديوان العام للخدمة المدنية، خطة تصنيف الوظائف الجديدة للانتقال إلى الطرق التحليلية: التقرير بالعوامل وال نقاط (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٥ هـ)، ٠١ .
- (٢٥) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ)، ٤٤-٤٥ .
- (٢٦) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، ٣٦ .
- (٢٧) نشرة الخدمة المدنية، العدد ١٨٩، المجلد ١٤ (ذو القعدة ١٤١٤ هـ): ٢٣ .



الباب الثالث

الحصول على الموارد البشرية

٨- تخطيط الموارد البشرية

٩- الاستقطاب

١٠- اختيار الموظفين



الفصل الثامن

تخطيط الموارد البشرية

يعد التخطيط، بصفة عامة، عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية، إذ إن الإدارة الفاعلة للأجهزة العامة تتطلب تخطيطاً لكل الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها. وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والبعيد، وفقاً لأسس علمية منتظمة.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعني تخطيط الموارد البشرية، بشكل عام، بالتقدير الكمي والكمي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها. وذلك على أسس علمية، في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده، واستقراء الماضي، واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة، ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات.^(١) ويعني آخر فإن تخطيط الموارد البشرية يعني الأمنوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناءً على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.

ويختلف الإطار الزمني للتخطيط للموارد البشرية، فهناك تخطيط قصير الأجل، ومتوسط الأجل، وطويل الأجل. كذلك فإن الإطار المكاني لتخطيط الموارد البشرية قد يكون على المستوى الكلي للدولة (التخطيط القومي أو الوطني)، حيث يكون تخطيط القوى العاملة في العادة ضمن الإطار الشامل للتنمية على مستوى الدولة. كما قد يكون على مستوى الأقاليم (التخطيط الإقليمي)، حيث يتم رسم خطة لكل إقليم بما يناسب احتياجاته وظروفه وإمكاناته. أو قد يكون على مستوى القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد الوطني،

مثل : قطاع التعليم ، وقطاع الصحة ، وقطاع الصناعة (التخطيط القطاعي) ، حيث يضم كل قطاع الأجهزة الحكومية التي تعمل في مجالات متشابهة .

كذلك فقد يكون التخطيط للموارد البشرية على المستوى الجزئي للمنظمات الإدارية . ويعد تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة أساساً للتخطيط على المستوى الوطني ، أو الإقليمي ، أو القطاعي . والغاية الأساسية من تخطيط الموارد البشرية في المنظمات توفير الأفراد لأداء الأعمال المطلوبة ، بالعدد المناسب ، والمهارات المناسبة ، في المكان المناسب ، والوقت المناسب . والتخطيط على مستوى المنظمات هو الذي سيتم التركيز في هذا الفصل .

ويعد التخطيط للقوى العاملة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً . فالتخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة ينطوي على تحديد الأهداف التنظيمية والسبل الضرورية لبلوغها ، ويتضمن تحليل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف من الموارد المالية والموارد البشرية . ويعتمد التخطيط السليم للقوى العاملة على فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفلسفتها ونطاق عملها .

كذلك فإن تخطيط القوى العاملة في المنظمات يرتبط ارتباطاً وطيداً بالعديد من الأنشطة الأخرى للموارد البشرية الأخرى ، مثل : تحليل الوظائف وتصنيفها وتقويمها ، وأنشطة الاستقطاب والتوظيف ، والتدريب . فتحليل الوظائف ، على سبيل المثال ، يساعد في تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها وكذلك في تحديد المؤهلات اللازمة لشغلها ، ومن ثم تصنيفها إلى مجموعات عامة ومجموعات نوعية ومجموعات فئات ، وتحديد القيمة النسبية للوظائف ، وإنشاء سلاليم للأجور يخصص بموجبها مستوى الأجر نفسه للوظائف المتساوية في درجة الصعوبة والأهمية . وبدون هذه الأنشطة فمن الصعب وضع الخطط المناسبة والسليمة للموارد البشرية وتقدير تكاليف تلك الموارد بصورة واقعية . كذلك فإن وضع البرامج المناسبة للاستقطاب والتوظيف والتدريب ، يكون ضمن نشاط تخطيط القوى العاملة ولا تتم بمعزل عنه .

وتختلف الوحدات الإدارية التي تتولى تخطيط القوى العاملة في المنظمات العامة ، فقد توكل هذه المهمة إلى إدارة التخطيط ، أو إلى إدارة الموارد البشرية ، أو إلى لجان خاصة تنشأ لهذا الغرض . ولكن في كل الأحوال ينبغي أن تشارك الوحدات التنفيذية في عملية تخطيط القوى العاملة . وفي العادة تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في مساعدة هذه الوحدات على تطوير خططها ، وتحقيق التنسيق والتكامل بين هذه الخطط .

ومن الجدير بالملاحظة في هذا المجال أنه كثيراً ما يتم التفريق بين مصطلحي "تخطيط الموارد البشرية" و"تخطيط القوى العاملة" . ففي العادة يتم استخدام مصطلح "تخطيط الموارد البشرية" للإشارة إلى التخطيط لجميع فئات سكان المجتمع . أما مصطلح التخطيط للقوى العاملة فيستخدم للإشارة إلى فئة العاملين من السكان ، وهي الفئة التي تملك القدرة والاستعداد والرغبة للعمل (سواء التي تعمل فعلاً أم تبحث عن عمل) . لكننا هنا سنستخدم مصطلح التخطيط للموارد البشرية لنفصّل بها تخطيط الموارد البشرية في المنظمات ، والتي تعد إحدى الموارد التنظيمية الأساسية .

وفي الحقيقة فإن مصطلح تخطيط القوى العاملة (manpower planning) يعد مصطلحاً تقليدياً . فقد تطور تخطيط القوى العاملة وتزايد في الأهمية ، وأصبح من الأنشطة الإستراتيجية في المنظمات ، ومن العناصر الأساسية للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، الأمر الذي أفضى إلى تغيير اسمه ، فأصبح يطلق عليه تخطيط الموارد البشرية (human resources planning) وذلك انعكاساً للتغيير في الفلسفة الإدارية وزيادة الاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية وتحقيق الاستفادة القصوى منها ، وإقراراً بدورها الأساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية .^(٢)

التطور التاريخي لتخطيط الموارد البشرية

لقد أسفرت التطورات العلمية والتقنية المتسارعة التي حدثت في العقود الماضية عن تغييرات كبرى في تركيبة اقتصاد الدول ونموه وسرعة تغييره . وأدت إلى حدوث تغييرات

جذرية في تركيبة الوظائف والمهن وفي محتوياتها ومتطلباتها. وبات من الواضح أن عدم الاهتمام بمشكلات القوى العاملة ينعكس بصورة سلبية على مستوى الإنتاجية ومعدلات النمو الاقتصادي، ويفضي إلى العديد من المشكلات الأخرى. وكان أول من أبرز فكرة التخطيط الترويجي كرستيان شونهيذر في بحث نشره سنة ١٩١٠ م. ثم تطورت الفكرة في ألمانيا إبان الحرب العالمية الأولى لتطويعها للمجهود الحربي. وبعد قيام الثورة السوفيتية شرع الروس في استخدام أسلوب التخطيط المركزي على مستوى الدولة بوضع خطط متوسطة المدى مدتها خمس سنوات.^(٣)

وقد أدى الكساد الاقتصادي الكبير في فترة الثلاثينيات من القرن العشرين وما صاحبه من معدلات عالية في البطالة إلى إعادة النظر في كثير من المعتقدات السائدة في مجال الاقتصاد والعمالة والتوظيف. وعلى وجه الخصوص فإن أفكار الاقتصادي البريطاني الشهير جون مينارد كينز (John Maynard Keynes) التي ضمنها في كتابه (النظرية العامة للتوظيف، الفائدة والتخفيض (General Theory of Employment, Interest and Money) الذي صدر سنة ١٩٣٦ م، وغيرها من الكتابات، أحدثت ثورة في هذا المجال.

فقد جادل كينز أن العمالة لا تتحقق على نحو آلي، وقاوم الفكرة السائدة آنذاك بأنه لا سبيل إلى معالجة البطالة. فأوضح أنه يمكن معالجة البطالة من خلال السياسات النقدية والمالية، ذلك أن البطالة تحدث بفعل انخفاض الطلب على السلع والخدمات، وأن الحكومة تستطيع زيادة النفقات العامة لزيادة الطلب على السلع والخدمات. كذلك تستطيع التأثير على الاستثمارات من خلال التحكم في العرض من النقد ومعدل الفائدة.

وهكذا ظهرت فكرة التخطيط للقوى العاملة في الدول الرأسمالية لمعالجة المشكلات الاقتصادية والبطالة والسعي نحو توفير فرص العمل وتحقيق العمالة الكاملة. وأصبح التخطيط للقوى العاملة مهماً لمعظم الدول، حتى في الدول التي لا تأخذ بالتخطيط القومي الكلي. ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، بالرغم من أنها لا تطبق أسلوب التخطيط

المركزي، إلا أن هناك تنبؤات للاتجاهات الاقتصادية والعمالة على المستوى القومي، حيث يقوم مكتب إحصائيات العمل الأمريكي (Bureau of Labor statistics) التابع لوزارة العمل بالقيام بمثل هذه التنبؤات لتحديد مدى توفر الأفراد بأنواع معينة من المهارات، وإظهار العجز والفائض المتوقع من العمالة. وكثير من السياسات والبرامج في هذا المجال تبنى على أساس هذه الاتجاهات والتنبؤات.

ومنذ استقلال الدول النامية ابتداء من الخمسينيات من هذا القرن أخذت بالاهتمام بوضع خطط استراتيجية لتنمية مجتمعاتها. وكان التخطيط للقوى العاملة جزءاً أساسياً من هذه الخطط، خاصة في ظل ما تعانيه هذه الدول من نقص في المهارات اللازمة لمشروعات التنمية.

أما على مستوى المنظمات، فإن بدايات تخطيط الموارد البشرية فيها يرجع إلى بداية التنظيمات الإدارية الحديثة. فمنذ بداية تلك التنظيمات، كان على المسؤولين في المنظمات التأكد من أن ثمة توافق بين المديرين والمشرفين والموظفين والعمال وما يؤدونه من أعمال. والوسائل المتطورة نسبياً لتخطيط القوى العاملة المتاحة في الوقت الحاضر إنما هي نتاج العديد من التطورات التدريجية التي حدثت في العقود الماضية خلال الممارسة العملية. ففي مطلع القرن العشرين، حينما كانت مبادئ الكفاية الاقتصادية المحور الرئيس للاهتمام في المنظمات، كان تخطيط القوى العاملة مبسطاً وقصير الأجل، وكان التركيز فيه على إنتاج العاملين بالساعات، بهدف تحسين كفاءتهم الاقتصادية من خلال هندسة العمل. وفي أثناء فترة الحرب العالمية الثانية والسنوات التي تلتها زاد التركيز على إنتاجية العاملين، وعلى توفير الأفراد الأكفاء. وقد اتسمت تلك الفترة بعجز كبير في المهارات، صاحبه توسع في ميكنة الأعمال وتركيز على الرضا الوظيفي، مع توسع في الطلب على المنتجات والخدمات. وأدت التطورات التكنولوجية والاهتمامات بالجوانب السلوكية للعمل في تلك الفترة إلى زيادة الاهتمام بالتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لحجم العمل، والاهتمام بتنمية العاملين، كما بدأ استخدام أسلوب تحليل الانحدار في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة.

وقد أدت تلك التطورات إلى تعقيد نشاط تخطيط القوى العاملة. ونتيجة للتطور التكنولوجي السريع ولتوسع المنظمات وتنوع أعمالها في فترة الستينات زاد الطلب على المتخصصين، وأصبح تخطيط القوى العاملة يركز على موازنة العرض والطلب من القوى العاملة، وبصفة خاصة الطلب على المديرين والمتخصصين والفنيين.^(٤) وانتشر في تلك الفترة استخدام النماذج الرياضية لتخطيط القوى العاملة؛ كذلك بدأ ظهور بحوث المستقبل مع ظهور أسلوب دلفاي في مؤسسة راند في سانتا مونيكا بولاية كاليفورنيا الأمريكية، الذي أصبح يستخدم كأسلوب لاستنباط آراء الخبراء فيما يتعلق بتنبؤاتهم بالقوى العاملة وحجمها ومستوياتها وتخصصاتها.^(٥) وفي السبعينات، بات تخطيط الموارد البشرية منتشرًا بصورة واسعة، وغدا نشاطاً أساسياً من أنشطة المنظمات. ونتيجة لاهتمام بتحقيق الاستفادة القصوى من العاملين في المنظمات، بدأت نظم معلومات الحاسب الآلي، ووظائف تخطيط الموارد البشرية في الظهور.^(٦)

وقد شهدت الثمانينيات من القرن العشرين تغيرات متسارعة ودراماتيكية كثيرة، وكثير من هذه التغيرات، مثل: التحولات السكانية، وتنامي حدة المنافسة، وتغير أنماط تعاملين وحاجاتهم، وازدياد التكنولوجيا المعقدة، كلها كان لها آثار كبرى على إدارة الموارد البشرية، ودفعته إلى تنامي الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية وانتشاره في المنظمات. كما أدت هذه التغيرات إلى تحول في مجال التركيز في تخطيط العاملة، فزاد التركيز على التخطيط القصير الأجل.^(٧)

واستمر الاهتمام بالتخطيط للقوى العاملة في التسعينيات من القرن العشرين. وقد أدت الأحداث التنظيمية التي ظهرت في تلك الفترة، مثل: تقليص حجم العمالة، وإعادة تصميم الأعمال والوظائف، وتقليل المستويات الإدارية، وتوسيع نطاق الإشراف إلى تشكيل نوع من التحدي لتخطيط القوى العاملة.^(٨) ومن المجالات التي غدت تستحوذ على الاهتمام في السنوات الأخيرة التخطيط لشغل المناصب القيادية في المنظمات (succession planning)، وأصبح عدد كبير من المنظمات تنظر إلى هذه المسألة نظرة استراتيجية، وليس

على أساس أنها مجرد عملية إحلال، وصار هذا النوع من التخطيط ضمن الخطط الاستراتيجية لشغل الوظائف في المناصب القيادية العليا في كافة المستويات. ^(٩) وقد تنامي هذا الاتجاه في الأساس بصفة خاصة في القطاع الخاص، ولكن زاد الاتجاه في السنوات الأخيرة نحو تطبيقه في منظمات القطاع العام. ^(١٠)

أهمية تخطيط الموارد البشرية

يعد العنصر البشري في المنظمات العنصر الأساس لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية لتوفيرها بالكمية والنوعية اللازمة، والتأكيد على حسن استخدامها، والاستفادة منها الاستفادة القصوى، لزيادة الفاعلية الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال رسم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل، وتوقع المشكلات والتعامل معها قبل وقوعها.

ويزيد من أهمية التخطيط ما يحيط بالأجهزة الحكومية من ظروف بيئية متغيرة تنسم بالتعقيد والتشابك والتباعد، من حيث الحجم والتطور والنمو. وكذلك التغير المستمر في نوعية الالتزامات والتشابك والتعدد في الأهداف، ومنها أهداف الأفراد، وأهداف المجموعات، وأهداف المنظمات، وأهداف المتعاملين معها من الجمهور، وأهداف المجتمع بصورة عامة. ^(١١) وقد زاد من أهمية التخطيط للقوى العاملة في المنظمات ما حدث في السنوات الأخيرة من تطورات سريعة في مجال التقنية، وزيادة أشكال الابتكار في المنظمات، وزيادة التوجه نحو عوالة الأسواق، وظهور نماذج جديدة للمنافسات أدت إلى خلق مستويات غير مشهودة من التغيرات البيئية وحالات عدم التأكد. ^(١٢)

كما يزيد من أهمية تخطيط القوى العاملة للمنظمة زيادة بند الأجور والمرتبات وارتفاع تكلفة العمل، الأمر الذي يدعو إلى تقدير الموارد البشرية تقديراً دقيقاً والاستفادة منها الاستفادة المثلى، وتجنب المبالغة في التقدير أو التقليل فيه، بما قد يتمخض عنه زيادة تكاليف العمل، وإهدار الأموال، واضطراب بيئة العمل. ^(١٣) وتزداد أهمية التخطيط للقوى العاملة في هذا المجال في عصرنا الحاضر الذي يسود فيه اتجاهات نحو تخفيض أعداد القوى العاملة

لتقليل النفقات، وذلك من خلال توقع الفائض في القوى العاملة في المستقبل والتعامل مع هذا الفائض قبل أن يصبح مشكلة مكلفة يستعصي حلها.

وتبدو أهمية تخطيط القوى العاملة بشكل خاص في الدول النامية، حيث إن مقتضيات التنمية فيها تعتمد في الأساس على القوى العاملة وإعدادها الإعداد المناسب. بل ربما كان التحدي الرئيس الذي يواجه هذه الدول يكمن في كيفية العمل على تنمية مواردها البشرية واستثمارها الاستثمار السليم، وذلك عن طريق توجيه قدراتها وأفكارها وطاقتها الوجهة المناسبة، الأمر الذي لا يتسنى تحقيقه إلا عن طريق التخطيط العلمي لتلك القوى.^(١٤) فقد تبين أن إهمال التخطيط للقوى العاملة قد يؤدي إلى خلل في تركيبها، فيكون ثمة فائض في بعض المهن وعجز في مهن أخرى، الأمر الذي يؤثر على نشاط الاقتصاد بشكل عام.

بالإضافة إلى ما سلف، يمكن تلخيص أهمية تخطيط القوى العاملة في النقاط التالية:

١. التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة، وتبني سياسات وظيفية على أساس الطلب والعرض من القوى العاملة.
٢. التأكد من توافر العرض الدائم من المتخصصين على المدى الطويل للاستجابة إلى الحاجات المتزايدة للإنتاج.
٣. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها.
٤. تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها.^(١٥)
٥. توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل: الاستقطاب والاختيار والتدريب، ورسم السياسات المناسبة لتلك الأنشطة على أساس تخطيط الموارد البشرية. وكذلك تحقيق التكامل بين خطط القوى العاملة مع الخطط والتنبؤات المالية، وإعداد خطط مالية وميزانيات دقيقة للاستقطاب والتوظيف والتدريب والأجور.^(١٦)
٦. تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة، حتى تستغل قدراتهم وتشبع دوافعهم.^(١٧)

المبادئ الأساسية لتخطيط الموارد البشرية للمنظمات

هناك عدد من المبادئ الأساسية التي يلزم مراعاتها في تخطيط الموارد البشرية للمنظمات، ومن أهمها، ما يلي:

١. إن التخطيط السليم للقوى العاملة لا يحدث في فراغ، بل يجب أن يكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة، ويجب أن تكون أهدافه متمشية مع الخطط والأهداف التنظيمية ومستندة إليها.
٢. يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة.
٣. ينبغي أن يتضمن التخطيط إطاراً زمنياً محدداً، قصير المدى أو متوسط المدى، أو طويل المدى. والتخطيط القصير المدى يكون أكثر دقة من أنواع التخطيط الأخرى؛ لأن عدم التأكد فيه يكون أقل. فاحتمال معرفة ما سيحدث غداً يكون أكبر من التنبؤ بما سيحدث بعد عشر سنين. بيد أن الخيارات المتاحة لتوفير الاستجابة المناسبة في التخطيط قصير المدى تكون محدودة، في حين أن التخطيط طويل المدى يوفر وقتاً أكبر لإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لتوفير الاستجابات المناسبة.
٤. إن المعلومات الأساسية للتخطيط، وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة زادت دقة التخطيط، والعكس صحيح.
٥. يتطلب التخطيط خبراء لديهم القدرة الفنية والعملية ويتمتعون ببعد النظر، والقدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات، والتفكير بأسلوب منظم. كما يتطلب مشاركة من المديرين التنفيذيين الذين سيقومون بتنفيذ الخطة.
٦. التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يصعب التنبؤ به على وجه الدقة. وبالرغم من تقدم مناهج التخطيط والوسائل الموضوعية المستخدمة للتنبؤ بالقوى العاملة، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على حجم العمالة ونوعها يصعب التنبؤ بها تماماً.

- ٣ . توقع ألا تعكس أسماء بعض الوظائف الحالية نوع واجباتها ومسؤولياتها ومستواها . كما يتوقع التوسع في استخدام الأسماء التنظيمية على حساب الأسماء التصنيفية الرسمية ، وذلك للوفاء باحتياجات الجهات الحكومية ، وما يصاحب ذلك من استحداث للوظائف لتلبية تلك الاحتياجات .
- ٤ . توقع أن يؤدي تبني الأسلوب الكمي لتقويم الوظائف إلى التصنيف الدقيق للوظائف على أساس واجباتها وصعوبة مسؤولياتها ، والمؤهلات المطلوبة لشغلها .
- ٥ . توقع أن يؤدي تطبيق الطرق الكمية لتقويم الوظائف إلى بعض المشكلات التنظيمية نتيجة لعدم اكتمال الهياكل التنظيمية المعتمدة ، أو لتداخل بعض الاختصاصات .
- ٦ . توقع إعادة تصنيف بعض المجموعات النوعية وسلاسل الفئات والفئات .
- ٧ . توقع إعادة النظر في هيكل الترميز الوظيفي .

الأدوات المستخدمة لتصنيف الوظائف

حددت الخطة الأدوات التي تستخدم في عمليات التصنيف المختلفة ، وقد شملت هذه الأدوات ما يلي : (٢٩)

أدوات نظامية:

- النظام الحالي للخدمة المدنية .
- قرار مجلس الخدمة المدنية ٤٤٠ ، في ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١ هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١ م) .

أدوات تصنيفية:

- دليل تصنيف الوظائف .
- تعاريف المراتب الوظيفية .
- أدوات تصنيفية هيكلية (معايير) أساسية:
- تعريف المراتب الوظيفية ، والوظائف القياسية الدالة على مستوى المرتبة .

فقوانين وسياسات العمل والتعليم، والحد الأدنى من الأجور، وساعات العمل، تؤثر كثيراً على تركيبة العمالة والمتاح منها بالتخصصات والكميات المطلوبة.

كما أن الأوضاع الاقتصادية لها تأثير كبير على تخطيط القوى العاملة. فالتضخم يزيد من تكلفة القوى العاملة، والركود الاقتصادي يضع ضغطاً كبيراً على المنظمات للحد من العمالة، وعوامل، مثل معدل الفائدة والنمو الاقتصادي تؤثر في مدى توسع الخدمات وتوفير الموظفين ومستوى الأجور والأوقات الإضافية للعمل.

وللتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في تخطيط القوى العاملة. فالتطورات التكنولوجية في الإنتاج، وفي نظم المواصلات والاتصالات والحاسب الآلي، وفي استخدام الموارد المختلفة تؤثر على محتويات الأعمال والمهارات المطلوبة لأدائها، وتؤدي إلى تغييرات في أنشطة المنظمات وتفرض تحديات كثيرة في مجال تخطيط القوى العاملة. فكلما تقدمت التقنية في قطاع معين، اختلف وتعذر مضمون العمل في وظائف ذلك القطاع. والتغير الدائم في النواحي الفنية والتقنية لا يؤثر في مضمون العمل فحسب، بل قد يدفع إلى إلغاء بعض الأعمال، واستحداث بعض الأعمال الأخرى.^(٢١) وفي الواقع فإن التطور العلمي والتقني السريع أوجد مهناً وتخصصات جديدة، واستلزم مستويات عالية من المهارة والخبرة، الأمر الذي جعل الحاجة ماسة ومستمرة إلى تخطيط القوى العاملة.^(٢٢)

كما أن للعوامل الجغرافية تأثير مهم في التخطيط للقوى العاملة. فوجود منظمات أخرى في المنطقة الجغرافية التي تعمل بها المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى توسع أو تقلص المعروض من العمالة. كذلك فإن الموقع الجغرافي للمنظمة أو فروعها قد يثير بعض المصاعب في استقطاب الأفراد أو نقل الموظفين الحاليين. كما أن عوامل المنافسة مع القطاع الخاص في المنطقة الجغرافية تؤثر في استقطاب الموظفين ومقدار المزايا التي يمكنهم الحصول عليها.

ومن العوامل الأساسية التي يستوجب دراستها عند تخطيط الموارد البشرية في المنظمات التغيرات الديموغرافية المتوقعة، وما تتضمنه من عوامل، مثل: تركيبة السكان، وفئات

العمر، والجنس، ونسبة المواليد والوفيات، والصحة العامة، والمستوى التعليمي، ونسبة من هم في سن العمل، ومن يعملون حالياً، وحجم البطالة، ومستوى المهارات، وقطاعات العمل وتوزيع قوة العمل عليها، ومعدلات الهجرة من المنطقة وإليها، والمرأة في قوة العمل، وحجم ونوع المتخرجين من المعاهد العلمية.

ويمكن وصف الهيكل الوظيفي لقوة العمل من خلال تصنيف المهن وفقاً للعمل المؤدى، أو للتعليم، أو للتدريب المطلوب. وتقليدياً فإن المهن تصنف إلى تسع مجموعات رئيسية، وفقاً للتصنيف المهني المعياري (Standard Occupational Classification)، الذي يصنف المهن وفقاً لنوع العمل المؤدى إلى المهن الإدارية أو الإشرافية، والمهن التخصصية، والمهن الفنية والفنية المساعدة، ومهن التسويق والمبيعات، والمهن الإدارية المساعدة، ومهن الخدمات، والمهن المتعلقة بأعمال الزراعة والغابات والصيد، ومهن الإنتاج الدقيق والحرف اليدوية والصيانة، ومهن المشغلون والمشيدون والعمال^(٢٣). ولا شك أن الخلط في تركيبة القوى العاملة، كان يسود مثلاً نوع معين من التخصصات على حساب المهن الأخرى يؤثر على جهود التخطيط للقوى العاملة.

ثانياً - تحليل الوضع الراهن للأعمال والأفراد داخل المنظمة

بعد تحليل البيئة الخارجية تكون الخطوة الثانية في تخطيط القوى العاملة تحليل الموارد البشرية الحالية. وفي كثير من الحالات تكون المعلومات المتعلقة بالعمالة الحالية معدة سلفاً، ويمكن الحصول عليها من نظم معلومات الموارد البشرية، مثل سجلات الموارد البشرية المخزنة في الحاسب الآلي، ومن أوصاف الوظائف ومواصفاتها، وتقارير الأداء. لذا ففي كثير من الأحيان فإن هذه الخطوة تنطوي على دراسة وفحص المعلومات المتوافرة عن الوظائف وشاغليها في جميع التخصصات والإدارات والمستويات. وبطبيعة الحال، إذا لم تكن هذه المعلومات متوفرة فلا بد من جمعها.

ويشمل تحليل الوضع الحالي للأعمال والأفراد دراسة الظروف التنظيمية وما تتضمنه

من عوامل قد تؤثر على التوقعات المستقبلية الخاصة بالعمالة . وفي هذا الصدد ينبغي في البداية دراسة الأهداف الاستراتيجية للجهاز . فالخطة تعتمد على الأهداف الكلية للجهاز ، ويجب أن تكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد التوجهات المستقبلية للمنظمة . وأن تأخذ في الحسبان أي توسع محتمل للخدمات أو تقليص لها ، أو تقديم خدمات جديدة في المستقبل القريب ، أو تغيرات في أنظمة العمل أو الهيكل التنظيمي ، أو أساليب الأداء أو تصميم الوظائف .

وبعد دراسة الأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة يتم دراسة الأعمال الحالية في المنظمة وتحليلها تحليلاً شاملاً . ويوفر هذا التحليل الأساس للتنبؤ بالأعمال المطلوب القيام بها في المستقبل . ويتطلب مثل هذا التحليل الإجابة على عدد من الأسئلة ، مثل : (٢٤) ما الوظائف الحالية ؟ كم عدد الأفراد الذين يشغلون كل نوع من الوظائف ؟ ما موقع الوظائف في الهيكل التنظيمي ؟ ما مدى أهمية كل عمل ؟ ما الوظائف المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وما خصائصها ؟

يلي ذلك تحليل العمالة الحالية ويتضمن ذلك من دراسة للمعلومات المتعلقة بمؤهلات العاملين ، ونتائج تقييم أدائهم ، واهتماماتهم ، ونتائج مسح آرائهم ، والبيانات الديموغرافية المتعلقة بهم . بالإضافة إلى دراسة معدلات دوران العمل في الإدارات والتخصصات وأسبابها (التقاعد ، الترقية ، الوفاة ، الاستقالة ، إنهاء الخدمة) .

ومن خلال هذه المعلومات الأساسية عن الوظائف الحالية وشاغليها يمكن رسم صورة عامة للوظائف والقوى العاملة الحالية ، تبين أوجه الخلل والمشكلات في القوى العاملة ، مثل الافتقار إلى أنواع معينة من المهارات الأساسية لأداء بعض الأعمال ، مثل : مهارات الحاسب الآلي ، أو احتمال تقاعد عدد كبير من الموظفين المهرة في فئة وظيفية معينة ، وما إلى ذلك من المشكلات المحتملة في هذا المجال .

وقد يكون من المفيد تقديم هذه المعلومات في خرائط أو جداول تلخص أوضاع العمالة

الحالية في كل إدارة أو قسم وفي كل فئة وظيفية، بما يساعد على إظهار مقدار العجز أو الفائض في الأعداد والمهارات الحالية من العاملين في كل إدارة أو قسم أو فئة وظيفية.

ثالثاً - التنبؤ بالطلب على القوى العاملة

تستخدم المعلومات التي تم جمعها عن البيئة الخارجية والأوضاع الداخلية للعمال للتعرف بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، ثم لتحديد المعروض منها في مختلف الوظائف والمستويات والتخصصات على المدى القصير والطويل، وذلك حتى يمكن توفير الاستراتيجيات المناسبة للحصول على العدد الكافي من الأفراد المؤهلين للقيام بالأعمال المطلوبة في الوقت المناسب.

ويعد التنبؤ بالطلب (تحديد الحاجات من الموارد البشرية في المستقبل) جوهر عملية التخطيط للقوى العاملة وأساسها. وهناك العديد من الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالحاجات من القوى العاملة، سيتم استعراضها فيما يلي.

أساليب التنبؤ بالطلب

تتراوح أساليب التنبؤ بالموارد البشرية بين أساليب مبسطة تعتمد على التخمين القائم على الحكم الشخصي الخالص، إلى أساليب معقدة تتضمن نماذج رياضية وإحصائية باستخدام الحاسب الآلي. ولكن رغم توفر العديد من النماذج والأساليب الرياضية المتطورة، فإن التنبؤ بالقوى العاملة ينبغي أن يكون مزيجاً من الأسلوب الكمي والحكم الشخصي. ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب للتنبؤ على الهدف من تخطيط القوى العاملة والنطاق الزمني له، وعلى مدى الوقت المتاح للتخطيط، ومدى توافر الموارد والبيانات وتسهيلات الحاسب الآلي، وعلى الخبرة والتقدير الشخصي.

وقبل تناول الأساليب المختلفة للتنبؤ، فقد يكون من المهم التنويه ببعض المحاذير التي ينبغي التنبيه لها وأخذها في الحسبان عند التنبؤ، ومن أهمها ما يلي: (٢٥)

١. إن التوقعات المستقبلية يمكن أن تكون محددة للغاية ، ولكن غير دقيقة على الإطلاق .
٢. إن استقرار الماضي قد يفضي إلى نتائج خاطئة في بعض الأحيان . فببساطة فإن سحب الاتجاهات الماضية على المستقبل أمر سهل ، غير أن هذا يوحي أن الأنماط الماضية ستستمر على حالها في المستقبل دوغما حدوث أية مؤثرات جديدة تؤدي إلى تغييرها ، وأن القوى الوحيدة التي تشكل المستقبل هي تلك الموجودة في الماضي .
٣. إن التوقعات غير كاملة . فمن الصعب أن تتضمن التنبؤات تطورات مستقبلية مبنية على اكتشافات لم تتحقق بعد .
٤. يجب أن يتسم التخطيط بالديناميكية . فعدم الدقة والاكتمال في التنبؤات ، يعني أن الخطط مبنية على توقعات قابلة للخطأ . لذا فكلما تم توفر حقائق جديدة ، يصبح لزاماً تعديل التوقعات وتنقيحها ، ومراجعة الخطط المبنية على هذه التوقعات .
٥. هناك احتمالات عديدة للمستقبل . فهناك عوامل كثيرة تؤثر على المستقبل ، كما أن المستقبل يشكل من خلال اتخاذ إجراءات معينة أو عدم اتخاذها . فهناك خيارات متعددة ، ومن ثم فإن للمستقبل احتمالات كثيرة يتوقف كل منها على الخيارات التي يتم تبنيها . وإزاء هذه الحقيقة ، فمن المهم إعداد تقديرات بديلة يراعى في كل منها احتمالات مختلفة للمتغيرات التي تؤثر على التقدير .
٦. التنبؤات لا تخلو من القيم . فلأسباب غير واضحة تماماً ، يبدو أن من الأسهل التنبؤ بالتطورات السلبية غير المرغوبة أكثر من التنبؤ بالتطورات الإيجابية والمرغوبة . علاوة على ذلك ، فإننا نميل إلى إعطاء احتمالات عالية لأحداث المستقبل المرغوبة أكثر من تلك غير المرغوبة .
٧. التنبؤات يمكن أن تكون محققة لذاتها أو مفشلة لذاتها . وهكذا فإنه من خلال التنبؤ بأشياء معينة يمكن العمل لتحقيقها أو العكس .

الأساليب غير الكمية للتنبؤ

إن الأساليب غير الكمية للتنبؤ باحتياجات القوى العاملة مبنية على الخبرة والتبصر الشخصي للأفراد المؤهلين لإجراء مثل هذه التنبؤات، مثل الرؤساء المباشرين الذين لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم، وكذلك الكثير من متخصصي الموارد البشرية. وفي هذه الأساليب يقوم الخبراء باستخدام معرفتهم عن الاتجاهات الماضية للعمالة وشعورهم العام عن المستقبل ليقدموا استنتاجاتهم في هذا المجال. فمثلاً، إذا ظهر أنه في السنوات الماضية إدارة معينة تستخدم سكرتيراً واحداً لكل عشرة موظفين، وأنه سيتم إضافة ٣٠ موظفاً إلى تلك الإدارة، فيمكن استنتاج أنه في ظل عدم وجود ظروف متغيرة أخرى أن هناك حاجة إلى ثلاثة سكرتارين آخرين.

وبالرغم من أن هذه الأساليب أقل تعقيداً من الأساليب الكمية، وتعتمد على بيانات أقل منها، إلا أنها أكثر انتشاراً كوسيلة للتنبؤ باحتياجات القوى العاملة في المنظمات. (٢٦) ولكن، من ناحية أخرى، فإن التنبؤ وفقاً لهذه الأساليب يتم على أحكام شخصية غير موضوعية ولا يأخذ في الحسبان العديد من المتغيرات التي تحدث في آن واحد، الأمر الذي قد يفضي إلى عدم الدقة في التقدير ويجعله مجرد أمني تعكس ما يود القائمون بالتنبؤ حدوثه أو عدم حدوثه في المستقبل.

وتتنوع الأساليب غير الكمية القائمة على الحكم الشخصي، فقد تتضمن القيام بتقديرات، سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، استناداً إلى معلومات عن المستويات الراهنة والمتوقعة للإنتاج، والتوظيف، وتحركات الموظفين. أو قد تعتمد على التقدير الشخصي لرؤساء الوحدات الإدارية لتحديد الاحتياجات في وحداتهم من خلال خبرتهم بحجم العمل ومستقبله والعدد المناسب.

ومن أشهر الأساليب غير الكمية للتنبؤ احتياجات القوى العاملة أسلوب دلفاي. وقد تم تطوير هذا الأسلوب في الأساس في بداية الخمسينيات من القرن العشرين من قبل أولاف هيلمر ونيكلوس رسنشير ونورمال دالكي (Olaf Helmer, Nicholas Rescher, and Normal Dalkey) عندما

كانوا يعلمون في مؤسسة راند الأمريكية على مشروع كان يسمى دلفاي . ويرجع مصطلح دلفاي إلى المعبد الإغريقي في جزيرة دلفاي، الذي تحدثت عنه الأساطير الإغريقية حيث كانت في القرن الرابع قبل الميلاد كاهنة تسمى ييثيا في جزيرة دلفاي تطلق أصوات غريبة عندما تكون في حالة هيجان، وكان ذلك يؤخذ على أساس أنه تنبؤات عن مستقبل إيجابي .

وقد تم تصميم هذا الأسلوب في الأساس كوسيلة للتنبؤ وحل المشكلات المعقدة باستطلاع آراء الخبراء المختصين، وللتغلب على المشكلات الاجتماعية التقليدية . فكثيراً ما يؤدي تجميع الخبراء معاً في غرفة واحدة إلى بروز عوامل ليس لها علاقة بالقضية موضع المناقشة . فمثلاً فقد يهيمن على الاجتماع الشخص الأعلى صوتاً، بدلاً من المنطق الأكثر حكمة . كذلك فإنه يصعب على بعض الأفراد السخلي عن رأي سابق ذكره أمام زملائهم.^(٢٧) في حين أن أسلوب دلفاي يتيح نوعاً من المناقشة والجدل المنضبط، ويفضي في أكثر الأحيان إلى اتجاه المجموعة نحو الإجماع .

وفي هذا الأسلوب يتم تحديد مجموعة من الخبراء المختصين من داخل المنظمة أو خارجها، للاتفاق فيما بينهم بشأن تقديرات للقوى العاملة . ولا يعرف هؤلاء الخبراء هوية بعضهم بعضاً (وفي بعض الأحيان يكونون في مناطق جغرافية متباعدة)، ولا يتم أي اتصال مباشر بينهم، ويتم التأكيد لهم على سرية هويتهم، وأن أي من الآراء لن تنسب إليهم بالاسم . والمفتاح الرئيس لنجاح أسلوب دلفاي يكمن في نوعية الخبراء الذين يتم اختيارهم . فالمطلوب هنا ليس مجرد تجميع آراء، بل الحصول على آراء تقوم على المعرفة والخبرة لأشخاص لديهم المعرفة والخبرة المناسبة في مجال القوى العاملة .

وبعد اختيار الخبراء يوزع على كل منهم استبانات في عدد من الجولات المتابعة، وفي كل جولة يطلب منهم إبداء آرائهم وتبريرها، ثم تجمع هذه الآراء . وعقب كل جولة يتم تحليل الاستجابات وتلخيص نتائجها، ثم تعاد مرة أخرى للخبراء في الاستبانات اللاحقة، ويطلب منهم تقويم الآراء وذكر سبب عدم الاتفاق معها . وتستمر هذه العملية عدة جولات، إلى أن يتفق الخبراء بصورة أساسية في الآراء ويتم تحديد تنبؤ يعكس الأفكار المستقلة لكل خبير .

وليس هناك طريقة موحدة لكيفية تنفيذ هذا الأسلوب. فمثلاً، قد يطلب من الخبراء في الاستبانة الأولى الإشارة إلى أية معلومات إضافية يحتاجون إليها للقيام بالتنبؤ. وتضمن الاستبانة الثانية المعلومات الإضافية التي طلبها كل خبير في الاستبانة الأولى ويطلب منهم إبداء تقدير مبدئي، وبيان كيف تم التوصل إلى هذا التقدير، وكذلك المعلومات الإضافية المطلوبة بعد ذلك لجعل التقدير أكثر دقة. ثم يلي ذلك توزيع سلسلة من الاستبانات يفصل بينها مرحلة زمنية معينة، وكل استبانة تلخص كل المعلومات التي يطلبها الخبراء في الجولات السابقة.

وقد ظهرت عدة تنويعات للطريقة الأساسية لأسلوب دلفاي، يهدف كل منها إلى تحسينها والاستجابة للانتقادات الموجهة إليها.^(٢٨) ومن هذه التنويعات أسلوب دلفاي باستخدام المقابلات الشخصية، وأسلوب دلفاي الإلكتروني. فلتجنب بعض عيوب الأسلوب التقليدي لدلفاي يمكن استخدام بديل له، وهو إجراء مقابلات مطولة لجمع الآراء من الخبراء. وقد أثبتت هذه الطريقة فاعليتها أكثر من الأسلوب التقليدي لدلفاي.^(٢٩) وهنا يتم تحديد النوع نفسه من الخبراء، ويتم التأكيد على إخفاء هويتهم عن بعضهم البعض. ويمكن تقديم تغذية مرتدة إلى من تمت مقابلتهم إذا تم إجراء المقابلة في جولتين، بيد أنه في الغالب يكتفى بجولة واحدة من المقابلات الشخصية، وتقدم إلى كل شخص تتم مقابلته معلومات عن المقابلة السابقة التي تم إجراؤها.

كما يمكن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطبيق أسلوب دلفاي. فباستخدام التكنولوجيا المناسبة يمكن إحضار خبراء يوجدون أماكن بعيدة معاً لمناقشة قضية معينة وهم في أماكنهم. ويمكن في الوقت الحاضر تزويد غرف الاجتماعات بأجهزة تساعد على التصويت إلكترونياً، وقد أثبتت هذه الأجهزة فاعليتها. وإحدى الأساليب المتبعة في هذا المجال التصويت باستخدام الحاسب الآلي، حيث يوفر لكل مشارك نهاية طرفية موصلة بعدد من الحاسبات الشخصية. ويتولى برنامج للحاسب الآلي دمج إجابات الخبراء، وعرض آراء المجموعة على شاشة الحاسب في شكل رسوم بيانية. ويتم الإبقاء على سرية هوية

المشاركين؛ لأن المدخلات لا تُرى من قبل الآخرين. (٣٠)

ويحقق استخدام أسلوب دلفاي العديد من المزايا، فقد أظهرت الدراسات أن هذا الأسلوب يساعد على تقديم تنبؤات قصيرة الأجل أفضل من استخدام تحليل الانحدار الخطي. (٣١) كذلك فإن هذا الأسلوب يشجع على حرية التعبير والمناقشة أكثر من أسلوب الاجتماع التقليدي، وبالتالي يزيد من درجة الحياء والموضوعية في الآراء المطروحة، دون تأثير من أشخاص معينين يحتكرون النقاش. كما يزيد من الموضوعية أن المناقشة تركز على القضايا المطروحة، دون الانحراف بها إلى مناقشة قضايا جانبية ليس لها صلة بالموضوع، ودون التركيز على الظهور الشخصي أو الاهتمامات الشخصية، أو الوقوع تحت ضغط المجموعة. كذلك فإن هذا الأسلوب يتيح للأعضاء تعلم أبعاد إضافية للمشكلة قد يكونون أغفلوها في الاستجابات الأولى. كما أن الاستبانات المكتوبة تتيح للخبراء تحديد المواعيد المناسبة والمكان المناسب (سواء في المنزل أم العمل) لتعبئة الاستبانات بحيث تتكيف مع جدول أعمالهم المزدحم، وبحيث يتسنى لهم استخدام أية مراجع يحتاجون إليها، حتى يمكنهم من تقديم تقديرات مناسبة. علاوة على أنه يمكن من خلال هذا الأسلوب تجميع عدد من الخبراء الموجودين في أماكن جغرافية متباعدة دون حاجة إلى السفر إلى أماكن بعيدة.

ولكن، من جهة أخرى، فإن هذا الأسلوب قد يشير بعض الصعوبات. فهو يتطلب وضع معايير لاختيار الخبراء، من الصعب تحديدها على وجه الدقة. كما أن إعداد الاستبانات الملائمة وجمع المعلومات قد يستغرق وقتاً طويلاً يتم في عدة جولات. علاوة على أن الآراء تتم بناءً على الحكم الشخصي، إلى جانب صعوبة دمج وتكامل آراء الخبراء.

الأساليب الكمية للتنبؤ

بالإضافة إلى الأساليب غير الكمية القائمة على الأحكام الشخصية، هناك عدد من الأساليب الرياضية والإحصائية التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالقوى العاملة. وتتنوع هذه الأساليب في مدى تعقيدها والافتراضات المطلوبة لها. ومن أهم الأساليب الكمية للتنبؤ بالطلب: أسلوب تقدير حجم الإنتاج، وأسلوب تحليل الاتجاهات والسلاسل الزمنية،

وأسلوب تصميم النماذج والمحاكاة، وتتضمن هذه الأخيرة أنواعاً متعددة من أهمها أسلوب تحليل الانحدار، والأساليب الاحتمالية. وفيما يلي نلقي الضوء على بعض من هذه الأساليب.

أسلوب تقدير حجم الإنتاج

يتم تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وفقاً لهذا الأسلوب بناءً على الإنتاج المتوقع في المستقبل، وعلى أساس الحجم الحالي للعمالة. ويتم ذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{حجم الإنتاج المتوقع} - \text{حجم الإنتاج الحالي} \times \text{عدد الأفراد الحاليين} \\ \text{حجم الإنتاج الحالي}$$

فإذا كان عدد التصاريح التي تنتجها جهة معينة حالياً (حجم الإنتاج الحالي) يعادل ٢٠٠ تصريح، ويتوقع أن تكون التصاريح في المستقبل (الإنتاج المتوقع) ٨٠٠ تصريح، وعدد العاملين الحاليين الذي يتولون إنتاج التصاريح عشرة موظفين، فإن عدد القوى العاملة المطلوبة في المستقبل لإنتاج الكمية المتوقعة من التصاريح سيكون ٣٠ فرداً.

$$30 = \frac{800 - 200}{200} \times 10$$

كما يمكن تقدير القوى العاملة المطلوبة من خلال حساب متوسط عدد الوحدات المنتجة لكل موظف (باليوم، أو الشهر، أو الساعة)، ثم ربطها بتنبؤات الإنتاج المستقبلية. وهنا يتم تحديد عدد القوى العاملة المطلوبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{حجم الإنتاج الإجمالي المتوقع} \\ \text{حجم الإنتاج الحالي للفرد} = \text{عدد القوى العاملة المطلوبة مستقبلاً}$$

ويتطلب هذا الأسلوب تقدير التغيير المتوقع في الإنتاج بدقة، كما يتطلب توافر معلومات عن التغيير الذي طرأ على الإنتاج في السنوات الماضية، ومعلومات تتعلق بعوامل

التغير في وسائل الإنتاج، وساعات العمل، وكافة الظروف المتوقعة. ^(٣٢) وبطبيعة الحال فليس من السهل دائماً قياس حجم الإنتاج بصورة كمية في جميع الأعمال، لذا فإن هذا الأسلوب يستخدم في العادة في الأعمال ذات الطبيعة النمطية التي يمكن قياس مخرجات العمل فيها بسهولة (مثل عدد الصفحات التي تنسخ على الآلة، أو عدد التصاريح التي تنتج).

تحليل الاتجاهات والسلاسل الزمنية

غالبية الناس يتنبئون بأحداث المستقبل من خلال استقراء اتجاهات الماضي. فهم يرون نظاماً معيناً للتغيير، يتحرك في اتجاه معين، ويعززون إليه، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، قوة دافعة تدفعه قدماً حتى الوصول إلى حدود معينة. ويمكن أن يتم ذلك على أساس الحكم الشخصي البحث، أو على أساس موضوعي. غير أن التنبؤ في الحالتين يقوم على افتراض أساسي، وهو أن قوى الدفع ستستمر في المستقبل. ^(٣٣)

ويتضمن أسلوب تحليل الاتجاهات دراسة وضع العمالة في المنظمة لعدد من السنوات الماضية، لتكون أساساً للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها. ويقوم على افتراض أن الأنماط الماضية للسلوك والعوامل المؤثرة فيها ستستمر بالاتجاه ذاته في المستقبل ولن تتغير كثيراً. ومن هنا يكون من اللازم تقدير ما إذا كانت الاتجاهات الماضية ستستمر فعلاً في المستقبل على المتوال نفسه. فعلى سبيل المثال، إذا كان مصدر ارتفاع نسبة دوران العمل في نوع معين من الوظائف في الماضي يعود إلى وجود فرص عمل كبيرة في القطاع الخاص فيتوجب التأكد من أن هذه الفرص ستستمر بالقدر ذاته في المستقبل. واستناداً إلى ذلك فإن تحليل الاتجاهات يتطلب استبعاد التقلبات الموسمية والدورية والعشوائية وغير المنتظمة في البيانات التاريخية.

وفي بعض الأحيان يتم استخدام طريقة تحليل السلاسل الزمنية لتحليل الاتجاهات، حيث تتم دراسة الاتجاهات خلال فترة زمنية معينة من السنوات الماضية للتنبؤ بالاحتياجات التي يعتقد أنها ستستمر في المستقبل، وذلك باستخدام معادلات إحصائية. فعلى سبيل

المثال، إذا كانت الاتجاهات الماضية في مؤشر معين، مثل حجم الإنتاج، توحى بزيادة مستقبلية في عدد العاملين، فيتم رسم خطط لزيادة عدد العاملين بما يتناسب مع حجم النمو المتوقع والذي يتم تحديده بناءً على نسبة النمو في السنوات السابقة. فإذا ظهر، على سبيل المثال، أن نسبة الإنتاج كانت تزيد بمعدل 5٪ في كل سنة من السنوات الماضية، فيمكن التنبؤ بأن معدل الزيادة نفسه سيستمر في السنوات القادمة، ومن ثم يمكن التنبؤ بأن الزيادة الاحتياجيات من القوى العاملة في المستقبل اللازمة لتغطية الزيادة في الإنتاج سيكون بمعدل 10٪ مثلاً، وهكذا.

وفي حين أن تحليل الاتجاهات مفيد كتقدير أولي، إلا أن مستويات العمالة في المستقبل في الواقع العملي قليلاً ما تتوقف على مرور الزمن فحسب. فهناك الكثير من العوامل الأخرى التي تؤثر كذلك على الاحتياجيات المستقبلية من العاملين. لذا فيجب ألا يحل تحليل السلاسل الزمنية محل التقديرات الشخصية، إذ لا بد من اللجوء إلى الحكم الشخصي لتقدير التغيرات في العوامل المختلفة التي تؤثر على حجم العمالة في المستقبل.

تصميم النماذج والمحاكاة (Modeling and Simulation)

النموذج هو تمثيل لشيء آخر، مثل: نموذج لقطار، أو نموذج لطائرة، أو نموذج لمبنى، أو نموذج لمجمع سكني. فالنماذج تعيد خلق الملامح الأساسية للشيء الأصلي، ويمكن تغييرها وتعديلها حتى تكون مشابهة للأصل. وغالباً ما يقوم المخططون بدمج عدد من أساليب التنبؤ في نماذج رياضية للحصول على توقعات تمثل الواقع العملي.^(٣٤) والنماذج الرياضية شأنها شأن الأنواع الأخرى من النماذج تصور تصويراً كمياً حالات حقيقية موجودة في الواقع العملي.^(٣٥) ويتم استخدام هذه النماذج في المنظمات لتصوير ما سيكون عليه واقع المنظمة في المستقبل باستخدام متغيرات وافتراضات معينة. ومن خلال تغيير بعض هذه الافتراضات وإضافة واستبعاد متغيرات معينة يمكن الحصول على صور بديلة عن المستقبل تحت متغيرات وافتراضات متباينة. وحين يتم تغيير الافتراضات والمتغيرات فإن النماذج

تسمى محاكاة. وعند استخدام الحاسب الآلي لتبديل المتغيرات التي تتضمنها النماذج فإن العملية تسمى محاكاة الحاسب الآلي.^(٣٦) ومن خلال استخدام محاكاة النماذج يمكن لمختصي تخطيط الموارد البشرية طرح أسئلة كثيرة من نوع "ماذا لو...؟"، دون حاجة إلى اتخاذ قرارات فعلية يكون لها آثار معينة في الواقع الحقيقي. فيمكن للمسؤولين طرح أسئلة مثل:

- ما الذي سيحدث إذا تم تخصيص أوقات عمل إضافية لـ ١٠٪ من قوى العمل الحالية؟

- ما الذي سيحدث لو تم توزيع العمل في قسم معين على فترتين، أو ثلاث فترات؟

وهكذا يمكن للمختصين في تخطيط الموارد البشرية الأخذ في الحسبان عدة احتمالات، ومعرفة الأثر المتوقع لكل احتمال، دون حاجة إلى اتخاذ قرارات فعلية قد يكون لها آثار مكلفة.^(٣٧) ولهذا فإن النماذج تشكل أداة قوية ومصدراً قيماً للتغذية العكسية في تخطيط القوى العاملة.^(٣٨)

وتصميم نموذج مناسب وسليم للتنبؤ يعد عملية شاقة، إلا أن استخدام الحاسب الآلي يسهل ذلك إلى حد بعيد. فمن خلال محاكاة الحاسب الآلي، يمكن إنتاج تنوعات متعددة للنموذج بسهولة، وهذا من شأنه المساعدة في تصميم نماذج أكثر واقعية. ولكن ينبغي ألا تحل هذه النماذج الرياضية محل الحكم الشخصي المرتكز إلى الخبرة والتبصر، والتي تعد ضرورية لتحديد المتغيرات المختلفة للنموذج وتفاعلها على نحو مشابه لما يحدث على أرضية الواقع.^(٣٩) والحقيقة فمع أن معظم تطبيقات النماذج تتطلب استخدام الرياضيات والحاسبات الآلية، إلا أن بعضها لا يتطلب ذلك طالما أنها تتضمن تعديل متغيرات وافتراضات لتحقيق نتائج بديلة.

ويمكن أن تكون النماذج وصفية، تصف الاتجاهات الحالية أو الماضية، أو معيارية، تصور الاتجاهات المستقبلية المحتملة. وتساعد النماذج الوصفية على إعطاء معنى للكم الكبير

من البيانات الميدانية المتعلقة بالعمالة وتحركاتها، والتي تبدو معقدة ومتناقضة في كثير من الأحيان. ويتم تبديل أنماط بيانات التوظيف الحالية والماضية من خلال الأساليب الرياضية، حتى يمكن رسم صورة توضح مستويات تحركات الأفراد داخل وخارج المنظمة، لكي يتسنى على أساسها وضع تقديرات المستقبل لتحركات الموظفين، ولتقدير الفائض أو العجز في القوى العاملة. غير أن التصور المستقبلي هنا يحدد على أساس الأنماط الماضية (باستخدام الاحتمالات والارتباطات) ومن خلال وضع افتراضات معينة عن الأهداف الوظيفية المرغوبة والاحتمالات المختلفة لعدد من المتغيرات التي تؤثر على العمالة. وعلى هذا الأساس فإن النماذج المعيارية للتوظيف المستقبلي "المناسب" تكون أقل موضوعية، ومن ثم أقل موثوقية كأساس لاتخاذ القرارات. (٤٠)

وتستخدم النماذج بصورة رئيسة لتوليد عدة 'سيناريوهات' يتضمن كل منها تنبؤات بديلة يمكن الاختيار من بينها السيناريو الذي يعد أكثر واقعية وعملية لاحتياجات التخطيط. (٤١) فعلى سبيل المثال، فإن التنبؤات التي يحددها مكتب إحصائيات العمل الأمريكي تتضمن ثلاثة سيناريوهات: نمو منخفض، أو نمو متوسط أو أساسي، أو نمو عالي لكل جانب من التنبؤات (القوى العاملة، النمو الاقتصادي، التوظيف وفقاً للقطاع والمهنة). إلا أن التركيز في التحليل يكون على البديل المتوسط أو الأساسي. ويكون كل سيناريو قائم على أساس افتراضات معينة فيما يتصل بمتغيرات أساسية، مثل: السياسة المالية والنقدية، العوامل الديموغرافية، الأحوال الاقتصادية المحلية والعالمية، وغيرها من المتغيرات التي تؤثر على القوى العاملة، بالإضافة إلى المتغيرات التي يحددها النموذج المستخدم على أنها مقبولة، مثل: حجم القوى العاملة المدنية، معدل البطالة، معدل النمو لإنتاجية القوى العاملة. فعلى سبيل المثال فإن الافتراضات قد تكون كالتالي:

- إن أنماط العمل لن تتغير بصورة رئيسية خلال فترة التنبؤ.
- إن الاتجاهات الاجتماعية والتعليمية العامة لن تتغير.
- ينخفض معدل التضخم.
- سيكون هناك انخفاض في عجز الميزانية.

أنواع النماذج

هناك العديد من الأساليب الرياضية التي يمكن استخدامها لكشف جوانب متعددة من الطلب والعرض للموارد البشرية . حيث تتيح هذه النماذج تبديل متغيرات مهمة للقوى العاملة، وتعديل الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها . وبذلك يمكن تقويم الأهمية النسبية للعديد من الأبعاد التي تؤثر في احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ومدى توافرها . كذلك فإن تصميم النماذج يمكن المختصين من كشف جوانب لا يتسنى ملاحظاتها بصورة مباشرة، مثل أنماط تحرك الموظفين بين فئات مختلفة من الوظائف مع مرور وقت معين . كما يمكن دراسة آثار السياسات الإدارية والظروف التنظيمية على العرض والطلب من الأفراد، وكذلك تأثير السياسات المستقبلية، وإجراءات التطوير والتوظيف، والتغيرات التنظيمية وأخذها بالحسبان عند رسم خطط الموارد البشرية .

وهناك العديد من الأساليب المتاحة التي تستخدم في تصميم النماذج والتي يمكن تصنيفها بطرق متعددة، مثل : أسلوب تحليل الانحدار، والعديد من الأساليب الاحتمالية .

أسلوب تحليل الانحدار

يستخدم تحليل الانحدار للتنبؤ بمقدار التغير في متغير معين (المتغير التابع) من خلال معرفة التغير في متغير آخر أو أكثر (المتغيرات المستقلة) . وعندما يكون هناك متغير تابع واحد ومتغير مستقل واحد فإن التحليل يطلق عليه الانحدار البسيط . أما عندما يكون هناك أكثر من متغير مستقل فيطلق على التحليل أسلوب الانحدار المتعدد . ويعتمد تحليل الانحدار بصورة عامة على بيانات تاريخية مشتقة من تحليل السلاسل الزمنية، ويساعد على إجراء مقارنات إحصائية للعلاقات بين عوامل متعددة . فهنا يمكن استخدام العلاقة بين متغيرين خلال فترة زمنية بعينها كأساس للتنبؤ بقيمة المتغير الآخر في فترات زمنية مستقبلية، على أساس أن العوامل نفسها ستستمر في الفترة المستقبلية . وهكذا فيمكن التنبؤ بحجم العمالة في المستقبل من خلال معرفة متغيرات أخرى مثل حجم الإنتاج من حيث التكرار أو المدة أو الحجم أو النوعية .

وتحليل الانحدار مفيد للغاية ، ويسم بسهولة التطبيق ، ولكن يتطلب عناية فائقة في تحديد المتغيرات التي تستخدم للتنبؤ . فقد يظهر أن ثمة ارتباط بين متغيرين ، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن هناك علاقة حقيقية بينهما في الواقع العملي . فضلاً عن أن المعدلات المستقبلية لا تكون دائماً مجرد امتداد للاتجاهات الماضية .

الأساليب الاحتمالية

تأخذ هذه الأساليب في الحسبان احتمال حدوث تطورات معينة في المستقبل تؤثر في التنبؤات ، مثل : إمكانية ظهور تقنيات جديدة ، الظروف الاقتصادية ، تغير اهتمامات الأفراد ، ونحو ذلك من العوامل . ومن أمثلة الأساليب الاحتمالية أسلوب تحليل تأثير الاتجاه ، وفيه يتم استقراء سلسلة زمنية ، تشكل الأساس للتوقع المستقبلي ، على افتراض أنه لن يكون ثمة تطورات تفضي إلى تغيرات في اتجاه الماضي . ثم يتم إعداد قائمة بالعوامل المرجح حدوثها في المستقبل وتؤثر على مجرياته فيما يتصل بالقوى العاملة ، مثل : التكنولوجيات الجديدة ، التغيرات الاجتماعية ، والإجراءات القانونية ، حيث يتم تحديد كل عامل والاحتمال المتوقع حدوثه وتأثيره على الأساس . كما يتم الأخذ في الحسبان تركيبات متعددة مختلفة من العوامل وأثرها ، وتقديم النتائج المتعددة وفقاً لدرجة احتمالها .

وأسلوب احتمالي آخر ، هو تحليل التأثير العرضي ، يركز على التفاعل بين التطورات المستقبلية ، على أساس أن الأحداث لا تحدث في العادة بمعزل عن بعضها البعض . فعندما يحدث حدث معين ، فإنه يشير معه سلسلة من الأحداث أو أنه يحدث من احتمال حدوث عوامل أخرى . وتحليل التأثير العرضي يركز على هذه التفاعلات بين هذه الأحداث والعوامل . وهنا يتم وضع مصفوفة أو جدول لاحتمال حدوث حدث معين مع الأخذ في الحسبان حدوث عوامل أو أحداث أخرى . وباستخدام الحاسب الآلي يمكن معرفة الاحتمالات لتركيبات مختلفة من العوامل ، والحصول على نتائج متعددة ، وكل نتيجة تمثل عوامل مختلفة باحتمالات مختلفة ، تتراوح بين الاحتمالات الأكثر حدوثاً لمجموعة من

العوامل إلى الاحتمالات النادرة. وبالرغم من أنه تم تطبيق أسلوب التأثير العرضي بنجاح على عدد من المشكلات، إلا أنه، من الناحية العملية، يشير بعض المصاعب، كما أن تقديم أحكام شخصية عن الشروط الاحتمالية قد يكون أمراً مضجراً للغاية إذا كان عدد الأحداث كثيراً. (١٣)

رابعاً - التنبؤ بالعرض

إنّ الانتهاء من تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، تكون الخطوة التالية تقدير العرض الداخلي والخارجي من العمالة لسد الاحتياجات للفترة المستقبلية عينها. ويتطلب تقدير العرض الخارجي دراسة العوامل الخارجية (التي تم التحدث عنها في الخطوة الأولى)، مثل: القوانين والسياسات الحكومية، وتركيب القوى العاملة، والحالة الاقتصادية، والعوامل الجغرافية، وحالات المنافسة، وما إلى ذلك من العوامل التي تؤثر على العرض من القوى العاملة في سوق العمل. ويتم دراسة المصادر الخارجية من خلال البيانات الإحصائية المتاحة لدى الأجهزة المتخصصة بالمعلومات والإحصائيات.

ويتم تقدير العرض الداخلي من خلال دراسة العمالة الحالية، مثلما تم توضيحه في الخطوات السابقة. حيث يتم تحليل المعلومات المتاحة عن الموظفين الحاليين ومهاراتهم وأنماط التغيير التي حدثت في الأوضاع الوظيفية لهم، (مثل حالات النقل وإنهاء الخدمة)، والافتراضات المنطقية المتعلقة بالتغيرات المستقبلية. ويتأثر العرض الداخلي ببرامج التدريب والتنمية، وسياسات التوظيف والنقل والترقية والتقاعد والأجور والحوافز.

وتتنوع الأساليب المتاحة لتحليل وتقدير التغيرات في العرض الداخلي، وتتراوح بين أساليب مبسطة إلى أساليب معقدة. ويمكن استخدام أساليب التنبؤ السابقة التي استخدمت لتحديد الطلب من الموارد البشرية لتحديد العرض كذلك.

ويمكن التنبؤ بالعرض الداخلي من القوى العاملة من الداخل من خلال دراسة التغيرات التي تطرأ على حجم القوى العاملة في الإدارات والتخصصات المختلفة. ويتم ذلك بتقدير

معدل الزيادة المتوقعة في حجم القوى العاملة الناجمة عن التعيينات الجديدة والنقل والترقية، وكذلك تقدير معدلات الفاقد من العمالة الناتجة عن التقاعد والإعارة والاستقالة والوفاة وغيرها من أسباب ترك العمل، واحتساب الفرق بين الاثنين.

ويمكن استخدام مصفوفة التنقل أو مصفوفة ماركوف، لرسم صورة عن حركة الموارد البشرية الداخلية. وتظهر هذه المصفوفات احتمالات معدل الحركة من عمل إلى آخر أو إلى خارج المنظمة، حيث تبين ما إذا كان الموظفون سيقفون على حال معينة أو ينتقلون إلى حالات أخرى. وغالباً ما يتم جمع البيانات لهذه المصفوفات عن سنة واحدة، أو عدة سنوات ويأخذ معدلها لتحديد الاحتمالات. وهنا يفترض أن احتمالات التنقل ستظل كما هي للفترات المتوالية. ولكن يمكن تغيير نسبة الاحتمال من سنة إلى أخرى من خلال الحكم الشخصي على العوامل التي ستقود إلى التغيير وذلك باستخدام نماذج المحاكاة عن طريق الحاسب الآلي.

ويظهر الجدول (١) مصفوفة تنقلات مبسطة للغاية تبين التنقلات بين ثلاثة أنواع من الأعمال. فعلى سبيل المثال هناك احتمال نسبته ٢٠٪ بأن الموظف سيترك العمل خلال سنة، واحتمال ترقينه إلى مدير هو صفر، واحتمال ترقينه إلى مشرف ٢٠٪، وثمة احتمال مقداره ٦٠٪ لأن يبقى في العمل نفسه موظفاً في السنة القادمة. وهذه المصفوفات الانتقالية هي الأساس لمحاكاة الحاسب الآلي للتدفق أو الانسياب الداخلي للأفراد في المنظمات الكبيرة مع مرور الوقت.

جدول ١

مصفوفة التنقل

الخروج	مدير	مشرف	موظف
مدير	٠,٢٠	٠,٨٠	٠,٠٠
مشرف	٠,١٠	٠,٢٠	٠,٦٥
موظف	٠,٢٠	٠,٠٠	٠,٦٠

خامساً - تطوير الخطط التشغيلية لمقابلة متطلبات القوى البشرية

بعد الانتهاء من تقدير الطلب والعرض من القوى العاملة يدخل التخطيط مرحلة جديدة، وهي تطوير الخطط المناسبة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة للقوى العاملة. ويتم في هذه المرحلة مقارنة الطلب بالعرض من الداخل والخارج، لتحديد مقدار العجز أو الفائض المستقبلي الكمي والنوعي، ومقارنة العوامل التي أدت إلى كل منها، وذلك حتى يمكن وضع الخطط المناسبة لسد العجز أو التخلص من الفائض.

ومن اللازم أن يكون للخطة التشغيلية أهدافاً محددة وواضحة ومتفقة مع الأهداف الكلية للمنظمة، وبحيث يكون مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف قابلاً للقياس بمؤشرات محددة. ويمكن وضع الخطط التشغيلية لزيادة العرض من الموظفين المناسبين في المنظمة إذا أظهرت التقديرات أن الطلب يفوق العرض (العجز)، أو التقليل من عدد الموظفين الحاليين إذا أظهرت التقديرات أن العرض يتجاوز الطلب (الفائض). ويتم التعامل مع العجز في الموظفين من خلال الاستقطاب وتوظيف موظفين جدد وتشغيل الموظفين أوقات إضافية والاستفادة من التكنولوجيا وبرامج التدريب. أما في حالة وجود فائض من القوى العاملة فتمتد عدد من الوسائل يمكن استخدامها في خطة الموارد البشرية. ولكن بصرف النظر عن الوسيلة فإن الإجراءات ستكون صعبة؛ لأنها تتطلب استبعاد بعض الموظفين من المنظمة من خلال إنهاء الخدمة أو التقاعد المبكر، وعدم إحلال موظفين جدد محلهم.

ومن أهم الاستراتيجيات المستخدمة لتخطيط القوى العاملة، استراتيجيات السياسة العامة والاستراتيجيات التنظيمية. فالسياسات العامة للتوظيف والتدريب والحوافز والأجور والتقاعد تؤثر على العرض من القوى العاملة. كذلك فإن الاستراتيجيات التنظيمية، مثل تصميم العمل وما يتضمنه من تغيرات في تقسيم العمل والأساليب المستخدمة لأداء الأعمال نفسها (بما في ذلك التعاقد مع القطاع الخاص لأداء الأعمال)، تؤثر على مدى توفر وظائف ومهارات معينة في المنظمة. ويتوقف تحديد الاستراتيجية المناسبة على طبيعة الجهاز المعنى

وظروف العمالة فيه . فعلى سبيل المثال، ففي حالة زيادة العرض على الطلب يكون من المناسب تبني استراتيجيات تشجع التقاعد المبكر، وفي حالة زيادة الطلب على العرض يمكن اللجوء للعمالة الخارجية .

سادساً- تنفيذ الخطة

مع وضع الخطة المناسبة لمقابلة احتياجات القوى العاملة يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ . ويتم تنفيذ خطط القوى العاملة في المنظمات من خلال تطبيق برامج الاستقطاب والتوظيف وتدريب العاملين وإنهاء الخدمة وغيرها من الأنشطة ذات العلاقة .

سابعاً مرحلة المتابعة والتقييم

تعد عملية متابعة التنفيذ خطوة مهمة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة المحددة، ولاكتشاف أية مشكلات قبل وقوعها ووضع الحلول المناسبة، ولاتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع أية مستجدات . ويتطلب ذلك تطوير الأساليب المناسبة لجمع المعلومات عن التنفيذ وتحديد الصيغة المناسبة لعرضها . فعلى سبيل المثال، فإن مكتب إحصائيات العمل الأمريكي يقوم بتقرير تقديراته عن العمالة بمقارنتها بما تحقق فعلاً^(٤٣) . حيث يتم في نهاية كل سنة من سنوات التقدير مقارنة البيانات التي تم تقديرها مع تلك البيانات الفعلية المتاحة وذلك لتحديد مواطن القوة والضعف في تلك التقديرات، واتخاذ ما يلزم تبعاً لذلك .

والحقيقة فإن هناك أنواعاً متعددة من النتائج بعضها يسهل قياسها أكثر من غيرها . فثمة مؤشرات كمية متاحة لبيان مدى نجاح الاستقطاب، ودوران العمل، وتعديلات الأجور، والمشاركة في برامج التدريب، وإعادة التوزيع وغيرها من الأنماط والمؤشرات . ويمكن تصوير هذه النتائج في جداول ورسومات بيانية لتسهيل المتابعة والمقارنة .

تخطيط الموارد البشرية في المملكة

لمحة تاريخية عن تطور تخطيط الموارد البشرية

قبل قيام الدولة واكتشاف البترول كانت قوة العمل في المملكة تنقسم إلى إطارات واسعة من الرعاة والمزارعين والتجار، وكان تلك الإطارات مناسبة للتركيب الاقتصادي والاجتماعي للمملكة في ذلك الوقت. ولكن في أعقاب اكتشاف البترول واجهت المملكة تغيرات عميقة وجوهرية شاملة وجذرية وسريعة في تركيبها الاقتصادية أسفرت عن ظهور مشكلة توفر القوى العاملة المؤهلة اللازمة لمواجهة هذه التغيرات الكمية والكيفية معاً.^(٤٤) فقد أدت زيادة الدخل الوطني إلى زيادة الخدمات الحكومية ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل كبير، وإلى زيادة الحاجة إلى أعداد كبيرة من العمالة لتنفيذ تلك الخدمات والمشروعات. وفي ظل العجز في القوى العاملة الوطنية المدربة لتنفيذ مشروعات التنمية تمت الاستعانة بالعاملة الوافدة لتنفيذ خطط التنمية. ونتيجة لذلك فقد أولت المملكة عناية فائقة بالتخطيط للقوى العاملة لتحقيق الاستفادة القصوى من القوى العاملة الوطنية، وتقليل الاعتماد على العمالة غير السعودية. وقضية العمالة في المملكة لا تزال على جانب كبير من الأهمية، لا سيما في ظل وجود أعداد كبيرة من العمالة غير السعودية، وفي ظل وجود أعداد كبيرة من السكان المؤهلين لدخول سوق العمل (حوالي ٦٠٪ من السعوديين هم أقل من ١٨ سنة من العمر).^(٤٥)

وفي البداية كانت المسؤوليات المتعلقة بالقوى العاملة في المملكة موزعة على عدد من اللجان الوزارية، أنيطت إليها مسؤولية تنسيق البرامج الحكومية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال التحقق من أن البرامج التعليمية والتدريبية تتفق مع مستلزمات تنمية القوى العاملة، وأنها تفي بالاحتياجات المستقبلية من العمالة للجهات الحكومية.

ففي عام سنة ١٣٧٩ هـ (١٩٦٠) استقدمت مجموعة من خبراء البنك الدولي للإنشاء والتعمير لدراسة السبل التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية الاقتصادية في المملكة، وبعد

دراسة استمرت عدة أشهر قدمت مجموعة الخبراء توصياتها بضرورة تبني برنامج مرحلي للتنمية، يتولى إعداده والإشراف على تنفيذه جهاز مركزي للتخطيط. وهكذا تم إنشاء المجلس التخطيطي الأعلى في سنة ١٣٨٠ هـ (١٩٦١ م)، ليتولى التخطيط ورسم سياسة الإنماء الاقتصادي والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.^(٤٦) ولكن المجلس لم يف بالالتزامات المناطة به على النحو المطلوب ومن أهمها وضع خطة للتنمية خلال مدة زمنية معينة، وابتعد المجلس من البداية عن مهمته الأساسية، وانشغل بتفاصيل كثيرة باعدت بينه وبين وظائف الأساسية. بالإضافة إلى عدم قيام الأجهزة الحكومية بدورها المحدد لمساعدة المجلس في عملية التخطيط. إلى جانب ما اتسم به عمل المجلس من روتين، زاد من تعقيده نقص المعلومات والبيانات الإحصائية الحديثة والدقيقة اللازمة للتخطيط، وقلة الفنيين السعوديين المؤهلين لأعمال التخطيط.^(٤٧)

وفي عام ١٣٨٣ هـ (١٩٦٣ م) وصلت مجموعة من الخبراء من مؤسسة فورد الأمريكية لدراسة الجهاز الإداري في المملكة. وقدم خبراء فورد عدداً من التوصيات من بينها توصيات تتعلق بإصلاح أوضاع التخطيط في المملكة. وبناء على هذه التوصيات تم إنشاء الهيئة المركزية للتخطيط عام ١٣٨٤ هـ (١٩٦٤ م)، أسندت رئاستها إلى رئيس برتبة وزير يرتبط مباشرة بالملك،^(٤٨) ونحوّلت إلى وزارة التخطيط سنة ١٣٩٥ هـ (١٩٧٥ م).^(٤٩)

ومن أولى اللجان التي أنشئت في مجال تخطيط وتنمية القوى العاملة في المملكة اللجنة الوزارية العليا للقوى العاملة التي تم تشكيلها في سنة ١٣٨٧ هـ (١٩٦٨ م)، وضمت رؤساء الجهات الحكومية ذات العلاقة لتتولى مهمة تنسيق جهود وبرامج تنمية القوى البشرية، والتأكد من توافقها مع مقتضيات تنمية القوى العاملة وقدرتها على تنمية المهارات اللازمة لاحتياجات المملكة، وتحقيق الاستفادة القصوى من القوى البشرية المتاحة.^(٥٠)

ولقد عقدت اللجنة العليا عدداً من الاجتماعات، درست وناقشت خلالها جميع التقارير والدراسات التي قدمتها إليها مختلف الأجهزة الحكومية، كما أنشأت لجنة فنية فرعية

تتولى تنسيق محتويات التقارير والدراسات، بما في ذلك ما يتعلق بمشكلات القوى البشرية في المملكة والتوصيات الواردة بشأن حلها، ووضع برامج سليمة واقتراح الوسائل الكفيلة باستخدام القوى البشرية بالشكل الأمثل.^(٥١) غير أن المسؤوليات المتعددة الملقاة على عاتق أعضاء اللجنة أثرت على الجهد المخصص للجنة لتحقيق أهدافها.^(٥٢)

واستمر تشكيل اللجان لدراسة العديد من الموضوعات المتعلقة بالقوى العاملة، في مختلف القطاعات. فعلى سبيل المثال تم تشكيل اللجنة الوزارية لتطوير القوى العاملة في القطاع الصحي سنة ١٣٩٦ (١٩٧٦م)، وتم في سنة ١٣٩٨ هـ (١٩٧٧م) تشكيل لجنة وكلاء الوزارات ذات العلاقة لدراسة أوضاع القوى العاملة وطريقة توزيعها بما يحقق الاستفادة منها. وفي سنة ١٣٩٩ هـ (١٩٧٨م) تم تشكيل اللجنة الوزارية لدراسة متطلبات القوات المسلحة من الطاقة البشرية، واللجنة الوزارية لدراسة أهمية تدريب وتطوير القوى البشرية في المملكة.^(٥٣)

كما تم تشكيل لجنة ابتعثات الموظفين في وزارة المعارف، تحت رئاسة وزير المعارف وعضوية عدد من المسؤولين في الجهات الحكومية ذات العلاقة، لتتولى رسم سياسة ابتعثات الموظفين بما يتماشى مع حاجات الجهات الحكومية. كذلك تشكلت لجنة التدريب في ديوان الموظفين العام، تحت رئاسة رئيس ديوان الموظفين العام وعضوية عدد من المسؤولين بالجهات ذات العلاقة وأوكلت إليها مهمة رسم السياسة العامة لتدريب الموظفين، التنسيق بين المراكز التدريبية للموظفين ومتابعة نشاطاتها وتقديم المشورة لها ودراسة مدى استفادة الجهات الحكومية منها.

ونظراً لتعدد اللجان المسؤولة عن قضايا القوى العاملة، وما نجم عنه من تداخل في الاختصاصات، وتكرار وتشنت في الجهود والوقت والمال، تم الاتفاق بين وزير الداخلية ووزير التخطيط برفع توصية إلى مجلس الوزراء لتوحيد جميع لجان القوى العاملة في لجنة وزارية موحدة للعمالة، لتتولى دراسة أوضاع العمالة في المملكة ومشكلاتها، واقتراح

الوسائل الملائمة لتخطيط العمالة الوطنية وتنميتها. وهكذا تم إنشاء اللجنة الوزارية الموحدة للعمالة سنة ١٤٠٠ هـ (١٩٨٠ م) لدراسة جميع أوضاع القوى العاملة وتقديم توصيات بشأن أنسب الوسائل لتخطيطها وتنميتها في مدة لا تتجاوز الخمسة أشهر. ^(٥٤)

وعلى هذا الأساس رفعت اللجنة الوزارية الموحدة للعمالة توصية إلى المقام السامي بإنشاء مجلس للقوى العاملة يرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء ويكون مسؤولاً عن التخطيط للقوى العاملة وتنميتها وتدريبها وتطويرها. وهكذا تم، في سنة ١٤٠٠ هـ (١٩٨٠ م)، إنشاء مجلس القوى العاملة، الذي يرتبط برئيس مجلس الوزراء ويتولى مسؤولية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وتدريبها وتطويرها. ^(٥٥) وعند إنشاء المجلس كانت أمانته العامة ترتبط بوزارة التخطيط، وكانت إدارة القوى العاملة بوزارة التخطيط تقوم بمهام الأمانة العامة، واستمر ارتباط الأمانة العامة بوزارة التخطيط لمدة عامين، إلى أن فصلت عنها في سنة ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م) وصارت كياناً إدارياً مستقلاً ترتبط مباشرة برئيس مجلس القوى العاملة ويتولى رئاستها أمين عام. ^(٥٦)

كذلك فإن التخطيط للقوى العاملة حظي بالاهتمام من خلال خطط التنمية الخمسية. فمُنذ ظهور خطة التنمية الأولى منذ ما يزيد عن ثلاثة عقود، فإن تخطيط الموارد البشرية كان يمثل جانباً رئيساً في خطط التنمية. فقد كان من أهداف الخطة الأولى للتنمية (١٣٩٠-١٣٩٥ هـ / ١٩٧٠-١٩٧٥ م) "تطوير الموارد البشرية لتمكين عناصر المجتمع من زيادة مساهمتها الإنتاجية وتمكينها من المشاركة الكاملة في عملية التنمية". ^(٥٧) وتوالى الاهتمام بتخطيط القوى العاملة في خطط التنمية التالية. فعند صدور خطة التنمية الثانية (١٣٩٥-١٤٠٠ هـ / ١٩٧٥-١٩٨٠ م)، اتضح زيادة العجز في العرض من القوى العاملة الوطنية، كما اتضح أن نسبة عالية من تلك العمالة تفتقر إلى التدريب المناسب، وأن مشاركة المرأة في تلك القوى كان ضعيفاً. ^(٥٨) وعلى هذا الأساس، فإن الخطة أكدت على تنمية القوى البشرية عن طريق التوسع في برامج التعليم والتدريب، واستهدفت زيادة معدلات مشاركة القوى

السعودية في مجالات التنمية، وزيادة القدرة الإنتاجية لها، وتشجيعها على شغل المناصب الإدارية.

وقد صدرت خطة التنمية الثالثة (١٤٠٠-١٤٠٥ هـ / ١٩٨٠-١٩٨٥ م) في وقت استمر فيه عدم التوازن بين الطلب والعرض في القوى العاملة. وعلى هذا الأساس، فقد ركزت الخطة على زيادة المجموع الكلي من القوى العاملة الوطنية وتقليل الاعتماد على القوى العاملة غير السعودية، والاستفادة القصوى من القوى العاملة ورفع مستوى إنتاجيتها. ومع صدور خطة التنمية الرابعة (١٤٠٥-١٤١٠ هـ / ١٩٨٥-١٩٩٠ م) كانت مشكلة عجز العمالة أكثر حدة، لهذا فإن الخطة اشتملت على "تنمية القوى البشرية والتأكد المستمر من زيادة عرضها، ورفع كفاءتها لتخدم جميع القطاعات".

وركزت خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥ هـ / ١٩٩٠-١٩٩٥ م) على تنمية القوى العاملة السعودية وتطويرها، وعلى التوسع في إيجاد فرص عمل للعمالة الوطنية، وتحقيق زيادة تدريجية فيها في كل قطاعات الاقتصاد، والتأكد المستمر من زيادة عرضها، وتحقيق المزيد من التوافق بين مهارات العمال السعوديين وفرص العمل المتاحة، وزيادة مشاركة المرأة في القوة العاملة وفقاً للشريعة الإسلامية، وتنفيذ خطط الإحلال^(٥٩) وفي سعيها لتحقيق الاستفادة القصوى من القوى العاملة في القطاع العام وإحلال القوى الوطنية محل العمالة غير السعودية، فقد قررت الخطة أن يتولى الديوان العام للخدمة المدنية السابق مراجعة شاملة لتحقيق الاستفادة من القوى العاملة في كل جهاز حكومي وتحديد مستويات القوى العاملة المطلوبة لإنجاز البرامج والخطط بكفاءة، وتطوير خطط سعودة سنوية بالتشاور مع كل جهة حكومية. وأن تتضمن هذه الخطط أهدافاً محددة لتحقيق الإحلال والتدريب للموظفين السعوديين، وكذلك الفترة الزمنية والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطط^(٦٠).

وأكدت خطة التنمية السادسة (١٤١٥-١٤٢٠ هـ / ١٩٩٥-٢٠٠٠ م) على أهمية العمل على معالجة مشكلات تنمية القوى البشرية، وركزت على تطوير السياسات اللازمة لإحلال القوى العاملة الوطنية المؤهلة محل غير السعودية، وتبني السياسات اللازمة لتشجيع

القطاع الخاص على إتاحة مزيد من فرص العمل للمواطنين، وتنمية الموارد البشرية والتأكد باستمرار من زيادة المعروض من القوى العاملة ورفع كفاءتها لسد احتياجات الاقتصاد الوطني. وبيّنت الخطة أن من المتوقع خلال فترة الخطة أن يستوعب القطاع الخاص ٩٥٪ من الزيادة في العمالة الإجمالية، وأن يقتصر نمو العمالة في القطاع الحكومي على المتطلبات الإضافية لقطاعي الصحة والتعليم. كما توقعت الخطة أن يبلغ حجم العمالة السعودية التي ستحل محل العمالة غير السعودية بالقطاعين العام والخاص خلال فترة الخطة ٣١٩ ٥٠٠ فرد، بمعدل انخفاض سنوي مقداره ١,٥٪ للعمالة غير السعودية. فضلاً عن ذلك، فقد تنبأت الخطة بأن يبلغ حجم استيعاب القطاعين الحكومي والخاص للعمالة السعودية خلال سنوات الخطة، سواء من خلال التعيين أم الإحلال، إلى ما يزيد على ٥١١,٠٠٠ فرد، بمعدل زيادة سنوي مقداره ٤,٥٪ للعمالة السعودية. وتوقعت الخطة أن يزيد حجم العمالة في قطاع الخدمات الحكومية من (٨١٧,٧) ألف فرد في مستهل الخطة إلى (٨٢٧,٢) ألف فرد في نهاية الخطة، بزيادة قدرها (٩,٥) ألف فرد خلال سنوات الخطة.

وأعطت خطة التنمية السابعة الحالية (١٤٢٥-١٤٢٥ هـ / ٢٠٠٠-٢٠٠٥ م) اهتماماً أساسياً في تأكيدها على أولوية تنمية القوى البشرية وزيادة توظيفها، حيث نص الهدف الخامس للخطة على "تنمية القوى البشرية والتأكد من زيادة مشاركتها ورفع كفاءتها عن طريق التدريب والتأهيل لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني وإحلال القوى العاملة الوطنية محل العمالة غير السعودية". كما حرصت الأهداف العامة للخطة على تنمية مستوى مهارات العاملين وتنمية قدراتهم الإنتاجية وتمكينهم من التعامل بكفاءة واقتدار مع التطورات التقنية في مجالات الإنتاج المختلفة، فأشار الأساس الاستراتيجي السادس عشر للخطة إلى "العناية بإعادة التأهيل والتدريب لرفع إنتاجية العامل بما يحقق الاستفادة القصوى من التقنيات والتجهيزات المستخدمة في الأنشطة التنموية".

ومع التأكيد على ترشيد النفقات الحكومية، فقد استهدفت الخطة السابعة إتاحة

(١٦، ١) ألف فرصة عمل جديدة للقطاع الحكومي، وهو ما يعادل (٩، ٤٪) من إجمالي فرص العمل المتاحة خلال مدة تطبيق الخطة. ومن ثم فإن المتوقع أن تتراجع نسبة العمالة في القطاع الحكومي بالنسبة إلى إجمالي العمالة إلى نحو (٤، ١٢٪) في نهاية الخطة.

ويلاحظ أن جهود تخطيط القوى العاملة في المملكة ركزت بشكل خاص على توظيف الوظائف العامة، وإحلال القوى العاملة الوطنية فيها محل العمالة الوافدة. وفي سبيل تلك الغاية تم اتباع العديد من السبل منها تطوير البرامج التعليمية والتدريبية، والعمل على مواكبتها للتطورات الحديثة في مجال الوظائف وما يستخدم فيها من تقنيات. وتوفير الفرصة من داخل الخدمة وخارجها للالتحاق بالبرامج التعليمية والتدريبية التي تزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من القيام بهمام الوظائف العامة. بالإضافة إلى الاهتمام بفتح فرص العمل أمام المواطنين المؤهلين، والعمل على التغلب على العقبات التي تواجههم في هذا المجال.

وسعيًا نحو تحقيق توظيف الوظائف العامة فقد أصدر مجلس الوزراء سنة ١٤١٩ هـ (١٩٩٨م) قراراً لتنظيم أوضاع المتعاقدين غير السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية.^(٦١) وقد أكد القرار على جميع الجهات الحكومية ضرورة مراجعة أوضاع المتعاقدين غير السعوديين لديها، وذلك بهدف التأكد من أن استمرار المتعاقدين رهن بوجود الحاجة إليهم، وتعذر شغل وظائفهم بمواطنين. كما اقتضى القرار قصر تجديد العقود للقائمين على رأس العمل من المتعاقدين على المراتب الخامسة فما دونها، ولا يجوز إلا للوظائف الفنية التي يتعذر شغلها بشكل قاطع بمواطنين، وتدعو الحاجة إلى ضرورة شغلها، وعدم إمكانية تأجيل ذلك لأهمية العمل المناط بها. كما قضى القرار بضرورة التشاور بين الوزير المختص ووزارة الخدمة المدنية عند تجديد عقود المتعاقدين غير السعوديين ذوي الكفاءة المتميزة والتخصصات النادرة، والذين كانت عقودهم تجدد من قبل جهاتهم. كما ربط القرار منح التأشيرات لمن سيتم التعاقد معهم من الخارج للعمل في الجهات الحكومية بموافقة وزارة الخدمة المدنية.

الجهات ذات العلاقة بالتخطيط للقوى العاملة

هناك عدد من الأجهزة الحكومية التي لها مسؤوليات تتعلق بتخطيط القوى العاملة بصورة أو بأخرى . ومن أهم الجهات التي لها علاقة بعملية تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية : وزارة التخطيط ، ومجلس القوى العاملة ، ومجلس الخدمة المدنية ، ووزارة الخدمة المدنية ، بالإضافة إلى الأجهزة الحكومية نفسها .

وزارة التخطيط

تتولى وزارة التخطيط إعداد خطط خمسية للتنمية في المملكة وفقاً لاستراتيجيات التنمية الوطنية ، التي يحددها مجلس الوزراء . وتتضمن كل خطة خمسية خطة وطنية شاملة تحدد الاستراتيجيات والأولويات والسياسات الاقتصادية الوطنية المتوسطة الأجل ، كما تتضمن الخطط التشغيلية للجهات الحكومية . وتشارك جميع الأجهزة الحكومية في هذه الخطط ، وتتولى وزارة التخطيط صياغة الإطار العام لهذه الخطط ، والقيام بالدراسات والبحوث الاقتصادية اللازمة لرسم السياسة الإنمائية اللازمة لوضع الخطط ، والعمل على توفير المعلومات اللازمة الخاصة بالتخطيط ، ومعاونة الأجهزة الحكومية في شؤون التخطيط ، واقتراح الوسائل والسياسات البديلة لتعبئة الموارد الطبيعية والبشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطط ، وإعداد الوسائل اللازمة لتسهيل متابعة تنفيذها ، والمتابعة الدورية للتأكد من تنفيذها .

وتتولى الوزارة تخطيط القوى العاملة على المستوى الوطني ولكل قطاعات من قطاعات الاقتصاد الوطني . وتتولى تقدير الطلب والعرض من العمالة في كل سنة من سنوات الخطة ، حيث يكون التخطيط للموارد البشرية جزءاً أساسياً من خطط التنمية .

مجلس القوى العاملة

يتولى مجلس القوى العاملة دراسة الاحتياجات من القوى العاملة بكافة فئاتها ، وفق مقتضيات وخطط برامج التنمية ، ووضع السياسات التي بتوجب على الأجهزة الحكومية

الالتزام بها في تنفيذ مسؤولياتها في هذا المجال . كما يتولى اقتراح التنسيق بين البرامج الحكومية المختلفة لتنمية الموارد البشرية ، من خلال التأكد من تمشي البرامج التعليمية والتدريبية في هذه المجال مع مستلزمات تطوير القوى العاملة وقدرتها على تنمية المهارات اللازمة للاحتياجات المستقبلية للمملكة . كذلك يختص برسم السياسات الخاصة بتوزيع القوى العاملة السعودية وغير السعودية بما يحقق الاستفادة القصوى منها ، واتخاذ الخطوات الكفيلة بالحد من استقدام الأيدي العاملة غير السعودية . ويتولى كذلك وضع السياسات الخاصة بتنوع مهارات القوى العاملة السعودية ورفع مستواها ، وتطوير السياسات اللازمة لرفع مساهمة السعوديين في مجموع القوى العاملة للمشاركة بفاعلية في مجهودات التنمية ، ورسم السياسات الكفيلة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين ، لتشجيعهم على العمل . (٦٢)

وللمجلس أمانة عامة يتولى رئاستها أمين عام ، تتولى إعداد الدراسات الفنية التي يتطلبها المجلس ، وتجميع المعلومات والدراسات والقرارات من الجهات المختصة بالقوى العامة . (٦٣) وفي سنة ١٤٢٠ هـ (١٩٩٩ م) فوض مجلس الوزراء مجلس القوى العاملة تشكيل لجنة تحضيرية دائمة في الأمانة العامة لمجلس القوى العاملة ، لتتولى دراسة الموضوعات التي تعرض على المجلس بشكل تفصيلي ، وإعداد تقارير تبين الآثار الإيجابية والسلبية على سوق العمل عند اتخاذ قرارات بشأنها . ويمكن للجنة الاستعانة بمن تراه من الخبراء والمتخصصين بعد موافقة رئيس المجلس .

كما يوجد بالأمانة العامة لمجلس القوى العاملة مركز للمعلومات ، يتولى جمع البيانات المتعلقة بالعمالة في المملكة وتحليلها وتبويبها ، ويوفر قاعدة شاملة وموحدة لبيانات العمالة في المملكة لاستخدامها في الدراسات والبحوث والتخطيط المتعلق بالقوى العاملة وتطويرها . كذلك تتولى إدارة البحوث والدراسات بالأمانة مسؤولية إعداد البحوث والدراسات المتعلقة بالقوى العاملة .

مجلس الخدمة المدنية

إن دور مجلس الخدمة المدنية في مجال تخطيط القوى العاملة في الأساس دور استراتيجي . فمن بين اختصاصات مجلس الخدمة المدنية التعاون مع الجهات المختصة في رسم السياسات العامة للخدمة المدنية ، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها ، وتنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي ورفع كفاءتها عن طريق التدريب والإعداد .^(٦٤) ويمثل المجلس السلطة اللازمة لوضع السياسات واللوائح التي تؤثر على مختلف جوانب العمالة في الأجهزة الحكومية .

وزارة الخدمة المدنية

تتولى وزارة الخدمة المدنية الإشراف على شؤون الخدمة المدنية في الأجهزة الحكومية ، ويقع على عاتقها مسؤولية تطوير سبل الاستفادة من القوى العاملة .^(٦٥) وتتولى الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة بالوزارة مسؤولية التخطيط للقوى العاملة ، ومن بين مهامها :

- ١ . وضع البرامج والخطط الخاصة بالاحتياجات الزمنية والمستقبلية للقوى العاملة بالملكة .
- ٢ . إجراء الدراسات الخاصة بتقدير الاحتياجات من التدريب لموظفي الدولة وتقوم البرامج التدريبية بالتعاون مع الجهات المختصة .
- ٣ . المشاركة مع الجهة المختصة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني في دراسة طلبات استحداث الوظائف .
- ٤ . إبداء الرأي في النواحي الخاصة بالقوى العاملة .

كما يوجد في وزارة الخدمة المدنية لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية ، التي تتولى سكرتارياتها إدارة التدريب بالوزارة ، ويرأسها وزير الخدمة المدنية ، ويشترك في عضويتها كل من مدير عام معهد الإدارة العامة ، ووكيل وزارة التخطيط ، ووكيل وزارة التعليم العالي ، ونائب محافظ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، وأمين عام

مجلس القوى العاملة، ومدير عام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني.^(٦٦) وتختص اللجنة برسم السياسة العامة للتدريب وتنظيم أوضاع التدريب والمتدربين من الموظفين العموميين داخل المملكة وخارجها، لسد حاجات الجهات الحكومية من الموظفين المدربين.^(٦٧)

الأجهزة الحكومية

لا توجد في الأجهزة الحكومية وحدة إدارية تحت اسم "إدارة التخطيط للقوى العاملة"، بل إن نشاط التخطيط للقوى العاملة يمارس في الغالب كنشاط ثانوي في وحدات إدارية مساعدة.^(٦٨) وعادة ما يكون التخطيط للقوى العاملة جزءاً من خطة الكلية للجهاز والتي تكون ضمن خطط التنمية الخمسية. ويتم التخطيط في العادة من أسفل إلى أعلى حيث تقوم الوحدات الإدارية برفع تقديراتها عن العمالة المستقبلية إلى إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة، والتي توجد في العادة في غالبية الأجهزة الحكومية، وتتولى هذه الإدارة إعداد الخطة الكلية للجهاز في ضوء الاستراتيجيات المحددة في خطة التنمية، التي يتم رفعها إلى وزارة التخطيط، وتضمنها في خطة التنمية بعد مراجعتها وتنسيقها مع خطط الجهات الحكومية الأخرى، بالتشاور مع المسؤولين في الأجهزة الحكومية، وفقاً لإجراءات معينة.

مشكلات القوى العاملة في المملكة

إن المشكلة الرئيسة في مجال القوى العاملة في المملكة تكمن في نقص الأيدي العاملة الوطنية المدربة، الأمر الذي ترتب عليه زيادة العمالة غير السعودية بشكل كبير. وقد تناقصت العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية مؤخراً بشكل كبير، وغدت تتركز بشكل رئيس في القطاعين الصحي والتعليمي. ومن خلال مراجعة أدبيات العمالة في المملكة يمكن تلخيص أهم مشكلات القوى العاملة في المملكة بما يلي:

١. عدم الاستخدام الأمثل للقوى العاملة المتاحة، الأمر الذي أدى إلى تفشي البطالة المقنعة والتضخم الوظيفي، وسوء توزيع القوى العاملة، وعدم وضع الفرد المناسب في موقع العمل المناسب.^(٦٩)

- ٢ . نقص إنتاجية القوى العاملة ، الناتج عن التسبب الوظيفي والتغيب والتأخر عن العمل . (٧٠)
- ٣ . سوء استغلال العنصر النسائي ، (٧١) ورغم الاستفادة من المرأة السعودية في عدد من النشاطات التي تتفق واستعداداتها ، إلا أنه لم يتح لها المساهمة بشكل كامل في عدد من المجالات التي يمكن أن تقدم فيها خدمة كبيرة ، بما يتفق مع التقاليد العربية الإسلامية . (٧٢)
- ٤ . الاتجاهات الاجتماعية السلبية التي تحد من الاستفادة من العمالة الاستفادة المطلوبة . (٧٣)
- ٥ . رغبة العديد من الموظفين في الاشتغال بالأعمال الإدارية على حساب الأعمال الفنية . (٧٤)
- ٦ . عدم التوازن بين المخرجات التعليمية ، الأمر الذي أدى إلى تخريج أعداد تزيد عن الحاجة في بعض التخصصات وأعداد تقل عن الحاجة بكثير في بعضها الآخر . (٧٥)
- ٧ . نقص الوعي بأهمية التخطيط . (٧٦)
- ٨ . نقص القوى العاملة المؤهلة والمدرية في التخطيط ، وعدم اتباع الأسلوب العلمي في تخطيط القوى العاملة ، وعدم قيام الجهات المركزية المسؤولة عن التخطيط للقوى العاملة بدور فاعل نحو إعداد أسس ومعايير وأدوات خطط القوى العاملة وتوفيرها للإدارات المعنية بتخطيط القوى العاملة لتساعدها في وضع خطط سليمة للتخطيط للقوى العاملة . يضاف إلى ذلك ، ضعف العلاقة بين الإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة في الأجهزة الحكومية ومجلس القوى العاملة ، الأمر الذي أسهم في عدم دقة الخطط والمبالغة في أهدافها وصعوبة متابعتها وتقييمها . (٧٧)
- ٩ . عدم تكامل الإحصائيات عن القوى العاملة وعدم توفر قاعدة للمعلومات اللازمة لعملية التخطيط للقوى العاملة ، وافتقارها إلى الدقة ، وعدم الاستفادة من المعلومات بصفة عامة . (٧٨)



الهوامش

- (١) محمد النشار، إدارة الأفراد (دبي: دار القلم، ١٩٩٠ م)، ٤٥.
- (2) Guvenç G. Alpander, **Human Resources Management Planning** (New York: American Management Association, 1982), 8.
- (٣) عبد الرحمن عبد الله الشقاري، تخطيط القوى العاملة: مفاهيمه: أساليبه، ومشاكله (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٦ هـ)، ٤، ١١.
- (4) James W. Walker, **Human Resource Planning** (New York: McGraw-Hill Book Co., 1980), 5-8.
- (5) Theodore Jay Gordon, "The Methods of Futures Research," **Annals of the American Academy of Political and Social Science** 522 (July 1992): 27.
- (6) Walker, 5-8.
- (7) Randall S. Schuler and James W. Walker, "Human Resources Strategy: Focusing On Issues And Actions," **Organizational Dynamics** 19, no. 1 (Summer 1990): 5.
- (8) John Beeson, "Succession Planning: Building the Management Corps," **Business Horizons** 41, no. 5 (September/October 1998): 61.
- (9) Jim Spoor "Succession Planning: Once A Luxury, Now An Emerging Issue," **HR Focus** 70, no. 12 (December 1993): 1.
- (10) Ellen Schall, "Public-Sector Succession: A Strategic Approach to Sustaining Innovation," **Public Administration Review** 57, no. 1 (January/February 1997): 4.
- (١١) منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥ م)، ٧٧.
- (12) Ron Sanchez "Preparing for An Uncertain Future," **International Studies of Management and Organization** 27, no. 2 (Summer 1997): 71.
- (١٣) فؤاد محمد الشافعي، "تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع"، مجلة معهد الإدارة العامة العدد ٢٨ (ربيع الآخر ١٤٠١ هـ): ١٤٢.
- (١٤) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد: منهج تحليل المنظمة والإدارة والناس (القاهرة: جامعة عين شمس، ١٩٧٤ م)، ٢٢٦.
- (15) R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin and Shane R. Premeaux, **Management: Concepts, Practices and Skills**, 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1991), 269.
- (16) Barbara Rarden, "A Practical Approach to Staff Forecasting," **Human Resources Professional** 3, no. 4 (Summer 1991): 5.

- (١٧) عبد الوهاب، ٢٢٦ .
- (١٨) المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، التصنيف والتوصيف المهني ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية (د.ت)، ١٣٦ .
- (19) Rachid Zeffane and Geoffrey Mayo, "Planning for Human Resources in the 1990s: Development of An Operational Model," **International Journal of Manpower** 15, no. 6 (1994): 36 .
- (20) Vincent R. Ceriello, "How to Sabotage HRMS Planning," **Personnel Journal** 71, no. 10 (October 1992): 102 .
- (٢١) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية (القاهرة: مكتبة غريب)، ٨٩ .
- (٢٢) الناشر، ٤٤ .
- (23) Bureau of Labor Statistics, "Occupational Employment," **Occupational Outlook Quarterly** 41, no. 4 (Winter 1997/1998): 7 .
- (24) R. L. Mathis, and J. H. Jackson, **Human Resource Management** (Minn/St. Paul: West Publishing, 1994), 67 .
- (25) Gordon, 26 .
- (26) Janet A. Snizek, "A Comparison of Techniques for Judgmental Forecasting By Groups With Common Information," **Group and Organization Studies** 15, no. 1 (March 1990): 5 .
- (27) Gordon, 28 .
- (28) David Passig, "Imen-Delphi: A Delphi Variant Procedure for Emergence," **Financial Management** 25, no. 4 (Winter 1996): 54 .
- (29) Gordon, 29 .
- (30) Gordon, 29-30 .
- (31) R. S. Schuler, **Managing Human Resources** (Minn./St. Paul: West Publishing, 1995), 110 .
- (٣٢) القاضي، ١٤٧ .
- (33) Gordon, 31 .
- (34) Alpander, 94 .
- (35) Walker, 130 .
- (36) Alpander, 94 .
- (37) R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, III, **Human Resource Management**, 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1993), 152 .
- (38) Walker, 132 .
- (39) Alpander, 95 .
- (40) Walker, 130 .
- (41) Walker, 130 .

- (42) Gordon, 33-34 .
- (43) Norman C. Saunders, "BLS Employment Projections for 1990: An Evaluation," **Monthly Labor Review** 115, no. 8 (August 1992): 15 .
- (44) عمر الفاروق السيد رجب، 'تغيرات الهيكل الوظيفي للعمالة'، القيصّل العدد ٣١، السنة الثالثة (محرم ١٤٠٠ هـ: ٢٤).
- (45) Alexander Kronemer, "Inventing A Working Class in Saudi Arabia." **Monthly Labor Review** 120, no. 5 (May 1997): 30 .
- (46) المرسوم الملكي، رقم (٥٠) بتاريخ ١٩ رجب ١٣٨٠ هـ (٤ يناير ١٩٦١ م).
- (47) أحمد الصباب، التخطيط والتنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية (جدة: دار عكاظ للطباعة والنشر، د. ت، ٦٨).
- (48) المرسوم الملكي، رقم (١٩) في ١٧ رمضان ١٣٨٤ هـ.
- (49) الأمر الملكي، رقم (٢٢٦/أ) وتاريخ ٨ شوال ١٣٩٥ هـ.
- (٥٠) الأمر السامي، رقم (٢٤٤٤٦) وتاريخ ٢٩/١٢/١٣٨٧ هـ.
- (٥١) صافي إمام موسى، إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم: الكتاب الثاني - تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٥ م)، ٦٦.
- (٥٢) عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، 'تخطيط القوى البشرية في المملكة'، الإدارة العامة، العدد ١٧ (ربيع ثاني ١٣٩٥ هـ): ١٣٦.
- (٥٣) الأمانة العامة لمجلس القوى العاملة، مجلس القوى العاملة: المهام، التنظيم، الإنجازات (الرياض: مجلس القوى العاملة، رمضان ١٤١٥ هـ/ فبراير ١٩٩٥ م)، ١١.
- (٥٤) الأمر السامي رقم ٦١٦/٢/٥/٣ وتاريخ ٩/٣/١٤١٠ هـ.
- (٥٥) المرسوم الملكي، رقم م/٣١ وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠ هـ.
- (٥٦) المرسوم الملكي، م/٤٤ وتاريخ ٤/٧/١٤٠٢ هـ.
- (٥٧) المملكة العربية السعودية، الهيئة المركزية للتخطيط، خطة التنمية (١٣٩٠-١٣٩٥ هـ) (الرياض: الهيئة المركزية للتخطيط، ١٩٧٠)، ٢٥.
- (٥٨) وزارة التخطيط، خطة التنمية الثانية (١٣٩٥-١٤٠٠ هـ) (الرياض: وزارة التخطيط، ١٣٩٥ هـ)، ٢١٥.
- (٥٩) وزارة التخطيط، خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥ هـ) (الرياض: وزارة التخطيط، ١٤١٠ هـ)، ٤٦.
- (٦٠) وزارة التخطيط، خطة التنمية الخامسة، ١٢٩-١٣١.
- (٦١) قرار مجلس الوزراء، رقم (٤٧) في ٤/٤/١٤١٩ هـ.
- (٦٢) المرسوم الملكي، م/٣١ وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠ هـ (نظام مجلس القوى العاملة).
- (٦٣) نظام مجلس القوى العاملة، الصادر بالمرسوم الملكي م/٣١ وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠ هـ، المادة الرابعة.
- (٦٤) نظام مجلس الخدمة المدنية، الصادر بالمرسوم الملكي (م/٤٨) في ١٠/٧/١٣٩٧ هـ، المادة ٩.
- (٦٥) نظام مجلس الخدمة المدنية، المادة ١٠.

- (٦٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٨٠٠)، وتاريخ ١٤٠٤/٢/٤ هـ.
- (٦٧) لائحة التدريب، الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٦)، وتاريخ ١٣٩٨/١/١٩ هـ، المادة (٥/٣٤).
- (٦٨) إبراهيم حمد العبود، وعبد الرحمن محمد السعيد، ومنصور عبد العزيز المعشوق، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية: الأسس، المشكلات، والحلول (الرياض: معهد الإدارة العامة ١٤١٣ هـ/١٩٩٣ م)، ١٢٦.
- (٦٩) محمد عبد الرحمن السحبياني، "توظيف العمالة السعودية في القطاع العام"، ندوة التوظيف ومشكلاته في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٨-٢٠ جمادى الآخرة ١٤٠٥ هـ)، ١٢٦؛ محمد عبد الرحمن الطويل، "كيف نحدد من استخدام القوى العاملة الأجنبية في أجهزةتنا الإدارية"، الإدارة العامة العدد ٣٧ (رجب ١٤٠٣ هـ): ٩؛ عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، "تخطيط القوى البشرية في المملكة"، ١٤١.
- (70) Kronemer, 29.
- (٧١) يوسف العبد العزيز اليوسف ومحمد العلي حسين، "أسباب الحاجة إلى العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية"، بحث مقدم إلى ندوة العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة للفترة (٢٤-٢٦ ربيع الأول ١٤٠٤ هـ)، ٢٩.
- (٧٢) الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة، دراسة عن الوظائف التي توجد حاجة ملحة لشغلها والتي يمكن للمرأة المشاركة بالعمل فيها دون الإضرار بالخلق الإسلامي والعادات العربية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٠ هـ).
- (73) Kronemer, 30.
- (٧٤) حسين عمر منصور، "أنطوق والوسائل التي تساعد على تحقيق الاكتفاء الذاتي من القوى العاملة في الجهاز الحكومي"، الإدارة العامة عدد ٢٤ (ربيع ثاني ١٤٠٥ هـ/يناير ١٩٨٥ م): ٢٧.
- (٧٥) الطويل، ١٢؛ السحبياني، ١٢٧.
- (٧٦) العبود، والسعيد، والمعشوق، ١٢٨.
- (٧٧) العبود، والسعيد، والمعشوق، ١٢٥-١٢٧.
- (٧٨) الطويل، ٨؛ العبود، والسعيد، والمعشوق، ١٢٩.



الفصل التاسع

الاستقطاب

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من القوى العاملة من حيث النوع والكم، ووضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات، تأتي الخطوة التالية، وهي العمل على تنفيذ البرامج التي تتضمنها الخطط، وذلك من خلال عملية التوظيف. وتشتمل عملية التوظيف مرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة، وجذبها، وتشجيعها، للتقدم للعمل في الأجهزة الحكومية في الوقت المناسب، وبالنوعيات والأعداد المناسبة (مرحلة الاستقطاب). والمرحلة الثانية تتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف (سواء من الموظفين الحاليين أم من غيرهم) والاختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة (مرحلة الاختيار). وفي هذا الفصل سيتم تناول عملية الاستقطاب، وفي الفصل التالي سيتم تناول عملية الاختيار.

مفهوم الاستقطاب

قبل شغل الوظائف بالأكفاء من الأفراد، يلزم البحث عن هؤلاء الأكفاء، وإشعارهم بالفرص الوظيفية المتاحة في الأجهزة الحكومية، وتشجيعهم على التقدم للالتحاق بها. وهكذا فإن عملية الاستقطاب الوظيفي تعنى بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمات، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، لانتقاء الأنسب من بينهم، تلبية للاحتياجات الوظيفية للمنظمة.

وبالإضافة إلى الغاية الأساسية لجهود الاستقطاب المتمثلة في البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم للعمل في المنظمة، فإن تلك الجهود تسعى في العادة إلى تحقيق عدد من الأهداف الأخرى، أهمها ما يلي: ⁽¹⁾

- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ. ويتضمن ذلك تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف، والمهارات والخبرات الواجب توافرها فيهم، ومصادر الحصول عليهم، والسبل المناسبة للحصول عليهم.
- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم، وذلك في حدود معينة من التكاليف.
- توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.
- الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين الذين يتقدمون لشغل الوظائف. ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وطموحاتهم.
- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل كذلك العمل على الاحتفاظ بهم، وتقليل احتمال ترك المتقدمين لأعمالهم بعد فترة قصيرة من تعيينهم عليها.

أهمية الاستقطاب

يعد الاستقطاب من الجوانب الإستراتيجية، والاستثمارات الهامة، في إدارة المنظمات، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له. (٢٦) فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على إيجاد وتوظيف الكفاءات المناسبة. إلى جانب أن الاستقطاب يعد خطوة رئيسة لترجمة مبادئ الجدارة إلى واقع عملي، إذ تهدف جهود الاستقطاب إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف الحكومية، وزيادة أعداد المتقدمين منهم للعمل للوظائف العامة، وبذلك يمكن رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاجية في الأجهزة العامة. فضلاً عن ذلك، فإن الاستقطاب بهذا المعنى يتيح الفرصة لقطاع عريض من أفراد المجتمع للاطلاع على الفرص الوظيفية المتاحة في الأجهزة الحكومية، الأمر الذي يساعد على تمثيل كافة فئات المجتمع في القطاع العام تمثيلاً مناسباً.

وفضلاً عن أن جهود الاستقطاب تساعد على اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة، فإنها تساعد كذلك على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد. فمن خلال هذه الجهود يمكن للمتقدمين التحقق من أن الوظائف التي يتقدمون إليها تتناسب مع معارفهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وخصائصهم الشخصية، واهتماماتهم، وظروفهم الخاصة. وبناءً على ذلك يستطيعون اتخاذ القرار المناسب بمدى ملاءمة هذه الأعمال لهم، الأمر الذي من شأنه الحد من تقدم الأفراد غير المناسبين للأعمال، وزيادة الفرصة لتحقيق المواءمة بين الشخص والوظيفة، ومن ثم الحد من تكاليف التوظيف والوقت والجهد اللازم له على المدى القصير والطويل.

عملية الاستقطاب

لا يمكن للمنظمات تعيين الأفراد الذين لا يتقدمون للعمل لديها. ولن يتم تحقيق هدف المنظمات العامة بتكوين قوى عاملة ذات كفاءة، وممثلة لفئات متنوعة من المجتمع، إذا لم تتضمن مجموعة الأفراد الذين يتم الاختيار منهم مرشحين من شتى قطاعات المجتمع المؤهلة، أو إذا لم تكن هناك محاولة للوصول إلى الأفراد ذوي الكفاءات العالية. ويستدعي ذلك تصميم الخطط المناسبة للبحث عن الكفاءات من كافة فئات المجتمع المؤهلة، وتحديد مواقعهم، وجذبهم للعمل في المنظمات العامة.

ويجب أن تكون خطط الاستقطاب مبنية على أساس تحليل الوظائف وخطط الموارد البشرية. فقبل محاولة الاتصال بالمرشحين المؤهلين، من الضروري معرفة نوعية الأعمال المطلوب شغلها، والمتطلبات الواجب توافرها فيمن سيشغلها. كذلك ينبغي تحديد إذا كانت الكفاءات المطلوبة موجودة داخل المنظمة أم خارجها. وإذا كانت موجودة داخل المنظمة ينبغي تحديد هل هي موجودة في وحدات إدارية معينة، أم يمكن الحصول عليها من جميع الوحدات الإدارية في المنظمة.⁽³⁾

ويتم رسم خطط الاستقطاب وتنفيذها في العادة من خلال جهد مشترك بين إدارة

الموارد البشرية والوحدات التنفيذية الأخرى في المنظمة . وتبدأ عملية الاستقطاب في الغالب عندما تشغل وظيفة معينة في المنظمة ، حيث تقوم الوحدة الإدارية المعنية بالتأكد من أن ثمة حاجة إلى الوظيفة الشاغرة في المقام الأول . وإذا تبين أن هناك حاجة إلى الوظيفة يتم مراجعة وصفها ومواصفاتها ، وتعديل الوصف والمواصفات عند الحاجة لتعكس ما يستلزمه أداء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات في الوقت الحالي . بعد ذلك يتم إظهار الحاجة إلى شغل الوظيفة بتعبئة نموذج يوضح اسم الوظيفة وتصنيفها والإدارة والقسم التابعة له ، ومتطلبات شغلها ، وتقديم هذه المعلومات إلى إدارة الموارد البشرية . وتتولى إدارة الموارد البشرية مراجعة وصف الوظيفة ومواصفاتها ، والتيقن من أنها تعكس المتطلبات المناسبة لشغلها .

وبعد تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لشغل الوظائف وأعدادهم ، يتم تحديد ما إذا كان المطلوب شغل الوظيفة بأفراد من داخل المنظمة أو من خارجها . ومن ثم يتم تحديد الوسائل المناسبة للاستقطاب . وفي النهاية يتم تقويم جهود الاستقطاب لتحديد مدى فاعليتها .

مسؤولية الاستقطاب

قبل البدء في جهود الاستقطاب ، ينبغي أولاً تحديد الجهة التي ستتولى عملية الاستقطاب . وفي هذا الصدد فإن الاستقطاب قد يكون مركزياً أو غير مركزي . وحين يكون الاستقطاب مركزياً تكون ثمة جهة واحدة مسؤولة عن جهود الاستقطاب كافة . أما في حالة الاستقطاب غير المركزي فإن الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة تتولى العمل على استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة لديها .

ويتم تبني أسلوب الاستقطاب المركزي في الغالب حين تكون ثمة حاجة إلى استقطاب أعداد كبيرة من الموظفين لشغل وظائف متشابهة في عدد من الوحدات الإدارية المختلفة . ويحقق الاستقطاب المركزي في هذا المجال عدداً من المزايا . فهو يساعد على وضع نظام متكامل وقواعد موحدة للاستقطاب ، ويحقق الاتساق والتنسيق بين جهود الاستقطاب ، حيث تتوحد هذه الجهود ويعهد بها إلى جهة معينة تتضمن مجموعة من المتخصصين المتدربين ، تتولى الاتصال بمصادر القوى العاملة ، وتقديم المعلومات اللازمة عن الوظائف

والإجابة عن الاستفسارات بشأنها، وتنظم المعلومات عن جميع المتقدمين. الأمر الذي من شأنه القضاء على هدر الوقت، والمال، والجهد، وزيادة الفاعلية في الوصول إلى الأهداف المنشودة من عملية الاستقطاب.

من ناحية أخرى، فإن أسلوب الاستقطاب غير المركزي يستخدم في الغالب عندما تكون الوظائف المطلوب شغلها محدودة، وعند الحاجة إلى شغل وظائف التخصصية، أو علمية، أو إدارية مختلفة. وكثيراً ما يكون استخدام هذا الأسلوب أكثر جدوى في أوقات الكساد الاقتصادي، حين يكون انطلب على الوظائف العامة كبيراً، ولكن عدد الوظائف الشاغرة منها محدوداً.

وحين يكون الاستقطاب مركزياً فإن وحدة إدارة الموارد البشرية تتولى مسؤولية تنفيذ برامج الاستقطاب، وذلك وفقاً لحفظ الموارد البشرية التي تتضمن تقديرات عن أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين في المستقبل. وعلى مستوى القطاع العام تكون الأجهزة المركزية للخدمة المدنية هي المسؤولة عن الاستقطاب. وفي أحيان كثيرة تكون مسؤولية الاستقطاب مسؤولية مشتركة بين الأجهزة المركزية للخدمة المدنية والجهات الحكومية، حيث يتولى كل منها مسؤولية الاستقطاب لأنواع من الوظائف، بالشكل الذي يحقق الفاعلية والكفاءة في جهود الاستقطاب.

العوامل التي تؤثر على جهود الاستقطاب

لكي تحقق برامج الاستقطاب أهدافها المنشودة، ينبغي عند إعدادها الأخذ في الحسبان بعدد من العوامل التي قد تؤثر في فاعلية تلك البرامج. ومن أبرز العوامل التي تؤثر في برامج الاستقطاب حجم الطلب والعرض على المهارات المختلفة في سوق العمل. فإذا كان العرض بالنسبة إلى الطلب على مهارات معينة عالياً، فإن ذلك يعني أن الكفاءات المطلوبة متوافرة في سوق العمل، ومن ثم لا يكون من اللازم تكثيف جهود الاستقطاب، بعكس الحال لو كانت تلك الكفاءات تنصف بالندرة. وهكذا نجد، على سبيل المثال، أن ثمة ازدياد

في الطلب على مبرمجي الحاسب الآلي ومحليي النظم في السنوات الأخيرة بالنسبة إلى المهارات الأخرى؛ لذلك فإن جهود الاستقطاب المبذولة لجذب هذه الفئات من العاملين تكون أكبر نسبياً من الجهود المبذولة لجذب غيرها من المهارات؛ نظراً لأن المعروض منها يفوق الطلب عليها. (٤)

ومن العوامل التي تؤثر على جهود الاستقطاب في هذا المجال العوامل التكنولوجية. فالتطورات التكنولوجية وميكنة الأعمال أدت إلى انخفاض حجم العمالة في مهن معينة، وزيادة الطلب عليها في مهن أخرى. ومن هنا يلاحظ، على سبيل المثال، أن التوظيف في المجال الصناعي في مهن الإنتاج انخفض في السنوات الأخيرة بسبب التوسع في ميكنة الأعمال. كذلك يظهر بشكل مسافر الاستخدام المتنامي للحاسب الآلي والوسائل التكنولوجية الأخرى في كثير من مجالات الأعمال بسبب التطورات في أجهزة وبرامج الحاسب الآلي، التي جعلته متنوعاً وأرخص استعمالاً، وأدت إلى التوسع في استخدام نظم برامج الحاسب الآلي لأغراض متعددة. وهكذا أصبحت شبكات الهاتف في الوقت الراهن رقمية، وفهارس المكتبات أصبحت تدار عن طريق الحاسب الآلي، وأصبحت مهام المكاتب تؤدي بازدياد باستخدام معالجة الكلمات. ونتيجة لذلك زاد الطلب على توظيف مبرمجي الحاسب الآلي ومحليي النظم، والمتخصصين في صيانة أجهزة المعالجة بالنسبة إلى المهن الأخرى في المجالات الأخرى. وأصبح المبرمجون مطلوبين لكتابة برامج جديدة، ومحلولوا النظم مطلوبين للعمل على تكامل المكونات المختلفة في نظام متكامل، والمتخصصون في صيانة الأجهزة مطلوبين لصيانة الأجهزة. (٥) بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات خلقت سوقاً لأعمال لم تكن موجودة من قبل. ومن هنا، على سبيل المثال، نجد زيادة الطلب على المتخصصين في تصميم وإدارة محتويات الصفحات الإلكترونية في الشبكة العنكبوتية في الإنترنت (Webmasters).

وبصفة عامة فإن المتغيرات الاقتصادية تعد من العوامل المهمة التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على برامج الاستقطاب. ففي فترات الركود الاقتصادي يزيد المعروض من القوى العاملة، نظراً لتقلص فرص العمل وتمسك الموظفين بوظائفهم، الأمر الذي يعني في الغالب تقلص برامج الاستقطاب. في حين أن الانتعاش الاقتصادي يؤدي إلى زيادة فرص العمل، ومن ثم زيادة الطلب على القوى العاملة، الأمر الذي يعني الحاجة إلى زيادة جهود الاستقطاب. بالإضافة إلى ذلك فإن أولويات الجهات الحكومية تتأثر بال حالة الاقتصادية، ففي فترات الركود الاقتصادي، على سبيل المثال، تعيد الجهات ترتيب أولويات الإنفاق على البرامج المختلفة لها ومنها برامج الاستقطاب، وذلك توفيراً للمال، ولاستخدام الموارد المتاحة في مجالات أخرى أكثر إلحاحاً.

كذلك تتأثر الجهود المبذولة للاستقطاب بالمنطقة الجغرافية للوظائف المطلوب شغلها. وعلى هذا الأساس فإن الوظائف التي تكون في المناطق النائية تقتضي جهود استقطاب أكبر من تلك الموجودة في المدن الرئيسية. فضلاً عن ذلك، فإن النطاق الجغرافي الذي تتوافر فيه الوظائف يختلف حسب أنواع تلك الوظائف. فعلى سبيل المثال، غالباً ما يكون للوظائف التخصصية سوقاً جغرافية أضيق من الوظائف الكتابية أو الحرفية. ففي حين تكون جهود الاستقطاب للأخيرة محلية في الغالب، فإن هذه الجهود للأولى تغطي في العادة مناطق جغرافية أوسع، ومن ثم تستلزم جهوداً أكبر للاستقطاب.

بالإضافة إلى العوامل السابقة، تتأثر جهود الاستقطاب بعنصر المنافسة في سوق العمل. ففي بعض الدول هناك منافسة بين القطاعين العام والخاص على استقطاب كفاءات معينة، ومثل هذه المنافسة لها تأثير على جهود الاستقطاب في القطاع العام. ففي حالة وجود قطاع خاص قوي يوفر فرص وظيفية مغرية للكفاءات المختلفة، فإن الأجهزة الحكومية تحتاج إلى تبني برامج استقطاب قوية لجذب الكفاءات لتقدم للعمل فيها. وكثيراً ما يتأثر نجاح مثل هذه البرامج بالنظرة الاجتماعية نحو العمل في القطاع العام. ففي دولة، مثل الولايات

المتحدة، على سبيل المثال، حيث ينظر إلى وظائف القطاع العام بصفة عامة على أنها أقل إغراء من وظائف القطاع الخاص، فإن جهود الاستقطاب تكون أكبر من تلك التي تقوم بها أجهزة القطاع العام في الدول النامية، حيث تكون أهمية القطاع العام أكبر من القطاع الخاص.

وإلى جانب ما تقدم، هناك العديد من العوامل التي تؤثر على جهود الاستقطاب، مثل: الشروط القانونية لشغل الوظائف، ونظم التعليم السائدة، والعوامل الديموغرافية. فالشروط القانونية لشغل الوظائف تضع بعض القيود على جهود الاستقطاب. فعلى سبيل المثال، فإن بعض القوانين لا تسمح بعمل الأطفال أو المرأة في مجالات معينة، أو تعطي أفضلية لبعض الفئات مثل المعاقين، لشغل بعض الوظائف. كما أن نظام التعليم يؤثر على مدى توافر المهارات الوظيفية المختلفة في سوق العمل، ومن ثم في برامج الاستقطاب. كذلك فإن المؤثرات الديموغرافية لأفراد المجتمع لها تأثير على برامج الاستقطاب. فمثلاً، إن زيادة أعداد من هم في سن الدراسة يؤثر على زيادة الطلب على المدرسين. كذلك فإن زيادة نسبة كبار السن في المجتمع يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المهن في مجال الرعاية الصحية.

وأخيراً، فإن برامج الاستقطاب تتأثر بعدد من العوامل المتعلقة بالمنظمة نفسها، مثل: مقرها وسمعتها، وحجمها، والمزايا التي تقدمها، والظروف البيئية لها، ونوعية الوظائف التي تتضمنها، وأولويات البرامج والأنظمة الداخلية لها. فالسمعة الحسنة للمنظمة، على سبيل المثال، تزيد من عدد الراغبين في الالتحاق بالمنظمة. كذلك فإن سياسات المنظمة في مجال الترقية، والمكافآت، والتدريب، ونحوها من السياسات المشابهة، تؤثر في جاذبية العمل في المنظمة، ومن ثم في جهود الاستقطاب المبذولة.

مصادر الاستقطاب ووسائله

من القرارات الأولية التي تتضمنها برامج الاستقطاب تلك المتعلقة بتحديد المصادر المناسبة التي يمكن من خلالها الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، والأساليب المناسبة لاستقطابهم. والمصادر التي يمكن استقطاب الأفراد منها والوسائل التي تستخدم لاستقطابهم تكون إما داخلية في المنظمة أو خارجية خارج المنظمة. كذلك، فإن تنفيذ برامج الاستقطاب يتم من خلال أسلوبين رئيسيين: هما الاستقطاب السلبي والاستقطاب الإيجابي. ويتوقف استخدام أحد الأسلوبين على العديد من العوامل، مثل: عدد الوظائف الشاغرة، ونوعها، والحالة العامة للاقتصاد وسوق العمل.

والأسلوب السلبي في الاستقطاب يكون في العادة موجهاً نحو شغل وظائف معينة، ويكتفي ببساطة بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة من آن لآخر، وبيان شروط التقدم إليها، ومواعيده، وإجراءاته، والجهة التي يتم التقدم إليها. والاستقطاب بهذه الصورة قد يتم باستخدام عدة وسائل، مثل: الإعلان في الصحف والمجلات، العامة منها والمتخصصة في مجال معين، كذلك يشمل وسائل تعليق إعلانات الوظائف في أماكن مختلفة، مثل أماكن العمل ولوحات الإعلانات.

من جهة أخرى، فإن الأسلوب الإيجابي في الاستقطاب يذهب إلى أبعد من مجرد إظهار أن هناك وظائف شاغرة، أو الاكتفاء بتقديم المعلومات عن الوظائف الشاغرة عند طلبها. بل يتضمن القيام بجهود نشطة للحصول على الكفاءات وإغرائها للعمل في المنظمة، من خلال حملات مكثفة في وسائل الإعلام المختلفة من إذاعة وتلفزيون وصحف وأفلام ومحاضرات وندوات، وإظهار مزايا وأهمية الوظائف الحكومية بصفة عامة، أو لمنظمة حكومية معينة، وكيف أنها تشجع حاجات الأفراد الموجهة إليهم الحملات الإعلانية من مختلف الجوانب. وتصمم هذه الحملات كذلك لإقناع الموظفين الحاليين بمزايا العمل في منظماتهم، وذلك للعمل على رسم صورة إيجابية عن المنظمة، ولخلق سمعة حسنة عنها.

لدى الآخرين، الأمر الذي يسهم بالاحتفاظ بالكفاءات العاملة والحد من تسربها. بالإضافة ذلك، فإن الجهود الإيجابية للاستقطاب تتضمن القيام بزيارات ميدانية لمصادر العمالة، عن طريق فرق متخصصة لمحاولة استقطاب كفاءات معينة، مثل طلاب الجامعات والمعاهد العلمية المتوقع تخرجهم في حقول معينة، وتوزيع كتيبات ومعلومات عليهم عن المنظمة والفرص الوظيفية المتاحة فيها، ومحاولة إغرائهم للعمل في القطاع الحكومي، وكذلك تنظيم برامج لهم لزيارة المنظمات والاطلاع على العمل فيها.

ولا يرتبط الأسلوب الإيجابي في الاستقطاب بالضرورة بوجود وظائف شاغرة معينة، بل كثيراً ما يهدف إلى الترويج في العمل في المنظمة في المستقبل عند شعور الوظائف فيها. وكثيراً ما يكون عملية مستمرة تستخدم عدد من الوسائل لجذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية وتشجيعهم على العمل في الوظائف العامة على المدى الطويل. ويستلزم الاستقطاب الإيجابي العناية في اختيار فرق المستقطبين، وتدريبهم التدريب المناسب، لأنهم يمثلون المنظمة ويعكسون صورة عنها، وكثيراً ما يؤثرون على قرارات الأفراد بالالتحاق بالمنظمة.^(٦)

ويتم تحديد المصادر والوسائل المناسبة للاستقطاب وفقاً لنوع الوظائف، والتكاليف المحددة، واستناداً إلى التجارب السابقة في استخدام المصادر والوسائل المختلفة. ومن الجدير بالذكر أن مصادر الاستقطاب تتفاوت في فعاليتها؛ لأن كل مصدر يقترب مجموعة مختلفة من الأفراد. فقد أظهرت الدراسات أن الأفراد الذين يتم استقطابهم من كل مصدر يختلفون في شخصياتهم وقدراتهم، ودوافعهم، ومهاراتهم، وذلك حسب المصدر الذي تم استقطابهم منه. ومثل هذه الفروق المسبقة في المتقدمين تترجم إلى اتجاهات وسلوكيات متنوعة في مكان العمل وفقاً لمصدر الاستقطاب. علاوة على ذلك فإن بعض مصادر الاستقطاب، مثل توصية الموظفين الحاليين، تكون بمثابة مراجعة واقعية للأعمال بالنسبة لمن يتم استقطابهم، لأنها توصل معلومات دقيقة ومفصلة عن الأعمال للمرشحين. وفي ضوء هذه المعرفة، فإن الأفراد الذين يأتون من مثل هذه المصادر تكون لديهم نظرة واضحة عن

متطلبات العمل، لذلك فإنهم يتخذون قراراتهم بالالتحاق بالوظائف التي تتفق مع احتياجاتهم، ويكونون توقعات واقعية عن العمل، ويطورون القدرات اللازمة للتكيف مع متطلبات العمل، وبذلك يتجنبون أية صدمة محتملة عند التحاقهم بالعمل.^(٧)

الاستقطاب الداخلي

تعد المصادر الداخلية للعمالة مصدراً أساسياً للاستقطاب لمعظم الوظائف. ويحقق الاستقطاب الداخلي العديد من المزايا، من أهمها إتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المنظمة للتقدم والترقية. حيث إن شغور وظيفة واحدة يؤدي إلى سلسلة متعاقبة من الترقيات والتنقلات بين الوظائف، بما يتيح التقدم والترقي لعدد من الموظفين، ويكون له تأثير إيجابي على مستويات الموظفين وأدائهم، وتعميق ولائهم، ودفعهم إلى تطوير مهاراتهم. إلى جانب توفير الوقت، والجهد، والمال المبذول في الاستقطاب من المصادر الخارجية، وما يتطلبه ذلك من جهود للاختيار من بين المتقدمين، وتجربتهم، وتوجيههم، وتدريبهم. بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة تكون على إلمام تام بإمكانات الموظفين الحاليين، ومستويات أدائهم، ومواطن القوة والضعف لديهم. فضلاً عن أن الموظفين الحاليين يكونون ملمين ببيئة المنظمة، وسياساتها، وأساليب العمل فيها، وكيفية التعامل معها. في حين أن المصادر الخارجية تمثل حالة من عدم التأكد بالنسبة للمنظمة في هذا المجال. كذلك فبعد سلسلة الترقيات والتنقلات التي يتم إجراؤها بين الوظائف عن طريق المصادر الداخلية، يمكن شغل الوظائف الباقية، تلك التي تتطلب حد أدنى من المهارات والخبرات عن طريق المصادر الخارجية.^(٨)

ولكن، على الجانب الآخر، فإن الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف قد لا تكون متوافرة داخلياً بالمستوى المطلوب. وحتى لو كان المؤهلون متوافرين داخلياً، فقد تكون هناك كفاءات أفضل متوافرة خارجياً ويمكن للمنظمة الاستفادة منها. علاوة على أن الاقتصار على الاعتماد على المصادر الداخلية يؤدي إلى الاستمرارية، والركود، وعدم التجديد في الممارسات الإدارية، ويحرم المنظمة من الاستفادة من الخبرات الخارجية، وتزويدها بدماء وخبرات جديدة. كذلك حين يكون من المطلوب شغل عدد من الوظائف العليا، فإن سلسلة

الترقيات والتنقلات من داخل المنظمة قد تؤدي إلى إعادة ترتيب داخلي كبير غير مرغوب فيه يؤدي إلى نوع من عدم الاستقرار. ^(٩)

وتتعدد وسائل الاستقطاب الداخلي وفقاً لنوعية الوظائف المطلوب شغلها والسياسات العامة للمنظمة. ومن أهم وسائل الاستقطاب للمصادر الداخلية: النقل، والترقية، والتعاقب الوظيفي، والإعلان في مبنى المنظمة، وتوصية الموظفين الحاليين، واستقطاب العاملين السابقين، وقوائم الانتظار.

النقل، والترقية، وأساليب تدوير العمل

كثير من المنظمات تقوم بشغل الوظائف الشاغرة من خلال الترقيات والنقل من داخل المنظمة، بالإضافة إلى أساليب التعاقب الوظيفي. وتحقق الترقية من الداخل عدداً من المزايا كما سبقت الإشارة. ويختلف التعاقب الوظيفي عن النقل في أنه يكون مؤقتاً بينما يكون النقل دائم. وبالرغم من تكاليف التعاقب الوظيفي، إلا أنه إذا تم استخدامه بفاعلية، فإنه يؤدي إلى إتاحة الفرصة للموظفين للإلمام بجوانب متعددة من الحياة الوظيفية وتحقيق العديد من المزايا للمنظمة والموظف.

الإعلان في مبنى المنظمة

يمكن إخطار العاملين بالوظائف الشاغرة من خلال الإعلان عن الوظائف في عدد من الأماكن داخل المنظمة، حتى تتاح لهم الفرصة للاطلاع على هذه الوظائف والتقدم عليها. ولكن يعاب على هذه الإعلانات أنه الغالب لا يراها إلا عدد محدود من الموظفين. لذا فقد يكون من المحبذ توزيع تعاميم تشعر الموظفين بوجود الوظائف الشاغرة.

قواعد المعلومات عن الموظفين الحاليين

تكون هذه المعلومات في العادة مخزنة في الحاسب الآلي وتتضمن بيانات بالمهارات والمواهب الداخلية المتاحة للمنظمة. ومن خلال مراجعة هذه البيانات يمكن تحديد الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة والعمل على استقطابهم.

الاستقطاب من خلال الموظفين الحاليين

هنا يكون المتقدمون لشغل الوظائف من خارج المنظمة، ولكن بناءً على اقتراحات الموظفين داخل المنظمة. حيث يطلب من الموظفين الحاليين اقتراح أسماء معينة لشغل الوظائف الشاغرة. وكثيراً ما يكون هذا الأسلوب فعالاً، وسريعاً، وقليل التكاليف، ويخلق اتجاهات إيجابية لدى الموظفين الحاليين، ويحقق لهم قدراً من الرضا لإحساسهم بالمشاركة في اختيار زملائهم في العمل. علاوة على أن الموظف الشاغل للوظيفة يكون من أكثر الناس إلماماً بمتطلبات العمل، ونوعية الأشخاص المناسبين لأدائه. إلا أن استخدام هذا الأسلوب قد يؤدي إلى تكوين مجموعات متقاربة ومتشابهة في العمل، ويحد من التنوع الإيجابي في شخصيات العاملين، بالإضافة إلى احتمال تأثره بعوامل المحسوبية والتحيز.

استقطاب العاملين السابقين

يعد الموظفون السابقون مصدراً داخلياً من حيث إن لهم صلة بالمنظمة. ويعد العاملون السابقون مصدراً جيداً للاستقطاب الداخلي. ويوفر استخدام هذا الأسلوب الكثير من الوقت والجهد؛ لأن مهارات الموظفين السابقين، وقدراتهم وشخصياتهم، ومستوى أدائهم يكون معروفاً للمنظمة. وكإجراء بديل يمكن الاعتماد على الموظفين السابقين لاقتراح أسماء معينة لشغل الوظائف.

قوائم الانتظار

في كثير من الأحيان يأتي بعض الأفراد بمبادراتهم الشخصية للمنظمة بحثاً عن عمل، ولا تكون هناك فرصة لتوظيفهم في أوقات تقدمهم. وبذلك تتكون قائمة للانتظار من هؤلاء، ومن سبق لهم التقديم في أوقات سابقة ولم يمكن توظيفهم. ويمكن الاستفادة من هذه القائمة في الاستقطاب، حين توفر الوظائف المناسبة.

المصادر الخارجية

إذا لم توفر المصادر الداخلية مرشحين مناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، فيمكن

واللجوء إلى العديد من المصادر الخارجية المتاحة في هذا المجال . ويختلف نطاق هذه المصادر ، فقد تكون على المستوى المحلي ، أو المستوى الوطني ، أو المستوى الإقليمي ، أو المستوى الدولي ، وذلك وفقاً لنوعية الاحتياجات الوظيفية كما تم تحديدها في خطط الموارد البشرية . ومن أهم مصادر ووسائل الاستقطاب من الخارج ، ما يلي :

الإعلانات

تعد الإعلانات بأنواعها المختلفة من أكثر الوسائل المستخدمة لاستقطاب الأفراد من خارج المنظمة ؛ لأنها تتيح الوصول إلى قطاع واسع من أفراد المجتمع . ومن الضروري تحديد الوسيلة المناسبة للإعلان بعناية . ولتحديد الوسيلة المناسبة ينبغي في المقام الأول تحديد الهدف من الإعلان ، ونوعية المهارات المطلوبة ، وبالتالي مضمون الرسالة الإعلامية ، وكيفية تقديمها . وينبغي أن يتضمن الإعلان الجيد معلومات عن المرشح المطلوب (الخصائص الشخصية ، سنوات الخبرة ونوعها ، والخصائص المحبذ توافرها فيها) ، ومعلومات عن الوظيفة (اسم الوظيفة ومسؤولياتها ، وموقعها ، وراتبها) ومعلومات عن إجراءات التقديم (طريقة التقديم ، ومواعيد التقديم ، والأوراق المطلوب تقديمها ، والهواتف ، ووسائل الاتصال الأخرى ، التي يمكن الاتصال بها للاستفسار عن الوظائف والحصول على معلومات بشأنها) . وهناك وسائل متعددة للإعلانات ، من أهمها : الصحف ، والمجلات المتخصصة ، والإذاعة والتلفزيون .

الإعلان في الصحف

ما زالت الصحف من أكثر الوسائل استخداماً للاستقطاب ، وتعد من أنسب الوسائل للوصول إلى قطاع عريض من الأفراد ، خاصة إذا كانت هناك حاجة سريعة إلى شغل الوظائف ؛ لأنه يمكن نشر الإعلان فيها بسرعة خلال فترة قصيرة ، فضلاً عن أنها مصدر معتاد للبحث عن الأعمال . وتختلف الصحف فهناك الصحف المحلية ، والصحف الوطنية التي تصل إلى عدد أكبر من الأفراد . إلا أن الإعلانات في الصحف ، إلى جانب تكلفتها ، لا تكون موجهة إلى فئة معينة بذاتها ، الأمر الذي قد يترتب عليه توليد عدد كبير من المتقدمين ، بالرغم من أن نوعيتهم لا تكون دائماً الأفضل .

المجلات المتخصصة

تعد المجلات المتخصصة طريقة جيدة للوصول إلى نوع معين من الأفراد الذين يتمتعون بمهارات معينة . إلى جانب أنها تتيح للمنظمات الوصول إلى أفراد في مناطق جغرافية متعددة .

الإذاعة والتلفزيون

يعد الإعلان في الإذاعة والتلفزيون أكثر تكلفة من الإعلان في الصحف والمجلات ، إلا أنه أثبتت فاعليته في بعض الحالات ، لاسيما عندما تكون الحاجة إلى الوظائف عاجلة . إلا أن هذه الوسيلة بمفردها قد لا تكون كافية ، لأنها لا تقدم معلومات كاملة عن الوظائف ، لذا فإنها في العادة تصاحب بالإعلان في الصحف والمجلات لتقديم معلومات متكاملة عن الوظائف المطلوب شغلها .

أشكال الإعلانات ومضمونها

بعد تحديد الوسيلة المناسبة للإعلان ، يكون من اللازم إعداد الإعلان بالشكل والمضمون المناسب . فمضمون الإعلان المصمم تصميماً سليماً يسهم في نقل المعلومات عن طبيعة العمل ، ونوع المهارات ، والمتطلبات اللازمة لشغل الوظائف ، ويؤثر على الصورة التي يرسمها الأفراد عن الوظيفة والمنظمة . ومن ثم فإنه يشير اهتمام ذوي المؤهلات والاهتمامات المناسبة ويشجعهم على التقدم للعمل في الوظائف المعلن عنها . وفي الوقت عينه ، يقنع غير المؤهلين بعدم التقدم للعمل في تلك الوظائف .

وينبغي أن تعطي الإعلانات صورة جلية ، ومتكاملة ، ودقيقة عن الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها . فليس من الكافي القول إن هناك حاجة إلى مهندس جيد ، بل يجب تحديد من هو المهندس الجيد . كذلك يجب قدر الإمكان التعبير عن متطلبات العمل على شكل توقع للأداء يمكن قياسه ، بما يساعد في وضع معايير موضوعية لقياس خبرات الشخص وإمكاناته .^(١٠) علاوة على ذلك ، ينبغي مراعاة أسلوب الإعلانات ، لتكون معدة بلغة

واضحة وسليمة ومبسطة، بحيث تسهم في جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.

ويتوجب أن تكون محتويات الإعلان قائمة على أوصاف الوظائف ومواصفاتها، بحيث تتضمن المتطلبات الخاصة للوظيفة، بالإضافة إلى المتطلبات والشروط القانونية لشغلها. ومن أهم المعلومات التي تتضمنها الإعلانات، ما يلي:

١. اسم الوظيفة، وتصنيفها.
 ٢. الموقع الجغرافي والتنظيمي للوظيفة.
 ٣. راتب الوظيفة ومزاياها.
 ٤. وصف واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
 ٥. الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة.
 ٦. فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
 ٧. متطلبات التوظيف، مثل: السيرة الذاتية، والمراجع، والسجلات القانونية المطلوب من المرشح تقديمها.
 ٨. إجراءات التقديم، بما في ذلك مواعيد تقديم الطلبات، والمواعيد النهائية لقبولها، ومواعيد الامتحانات أو المقابلات الشخصية.
- إضافة إلى ما تقدم، يمكن أن يتضمن الإعلان معلومات عن المنظمة وأهدافها وطبيعة الخدمات التي تقدمها والمنطقة التي توجد بها.

المؤسسات التعليمية

تعد المدارس، والمعاهد المهنية والمتخصصة، والجامعات، وسيلة ممتازة للاستقطاب لشغل الوظائف بالمستجدين للالتحاق بالوظائف عند مستوى الدخول. غير أن الذين يتم استقطابهم من المؤسسات التعليمية يفتقرون في الغالب إلى الخبرة العملية. لذا فإنه يتم استقطابهم في العادة لشغل الوظائف عند مستوى الدخول. ويقتضي الاستقطاب عن طريق

المؤسسات التعليمية اتصالاً مستمراً بالمسؤولين فيها، وإعداد برامج للطلاب لزيارة المنظمة، بالإضافة إلى إمكانية شغل الطلاب للوظائف عن طريق التفرغ الجزئي.

مكاتب التوظيف

تعد مكاتب التوظيف العامة والخاصة مفيدة عند الحاجة إلى شغل الوظائف بصورة عاجلة، سواء بشكل مؤقت أم دائم. وفي كثير من الحالات تتولى هذه المكاتب إجراءات تصفية المرشحين. بيد أن استخدام هذه الوسيلة لا يوفر في العادة موظفين متميزين، خصوصاً في المناصب العليا، إلا إذا كانت هذه المكاتب متخصصة في الاستقطاب لمثل هذا النوع من الوظائف. ففي بعض الأحيان تكون مكاتب التوظيف الخاصة متخصصة في استقطاب أنواع معينة من المهارات. ويتيح هذا التركيز تلبية احتياجات المنظمات ومقتضيات سوق العمل بطريقة مناسبة. ومثال ذلك مكاتب البحث عن الموظفين لشغل وظائف الإدارة العليا، التي تكون متخصصة في شغل وظائف الإدارة العليا، والمكاتب المتخصصة في شغل الوظائف المؤقتة، والمكاتب المتخصصة في توظيف العمال. ومكاتب التوظيف الخاصة تكون في العادة مكلفة، بينما تكون مكاتب التوظيف العامة مجانية، حيث إنها في العادة تهدف إلى مساعدة العاطلين عن العمل في إيجاد العمل المناسب.

استئجار العمال

هنا تلجأ المنظمة إلى استئجار العاملين من مكاتب متخصصة بتوفير العمالة، بدلاً من تثبيتهم على الوظائف بصورة دائمة. وفي هذه الحالة فإن هؤلاء العاملون يعملون لمكتب التوظيف، وتدفع المنظمات أتعاب معينة للمكتب، الذي يكون مسؤولاً عن إعداد العاملين وتدريبهم ودفع الرواتب لهم.

مهرجانات ومعارض الأعمال

تنظم هذه المهرجانات والمعارض من قبل جهة معينة مثل الجامعات، لتقديم معلومات بطريقة شخصية عن الوظائف في المنظمات لأكثر عدد من الأفراد. حيث يتم تخصيص موقع

معين لكل منظمة مشاركة في المهرجان، ويكون لها ممثلون يتولون توزيع المعلومات عن المنظمة، ومناقشة الفرص الوظيفية مع الباحثين عن العمل، والإجابة عن أية استفسارات لديهم، أو لجمع السير الذاتية منهم لدراسة مدى إمكانية توظيفهم في المنظمة. وفي بعض الأحيان تكون هذه المعارض مخصصة لمهن معينة، مثل مهرجان أعمال المهندسين، أو المحاسبين، أو مبرمجي الحاسب الآلي. وتتيح هذه الوسيلة جواً مناسباً يستطيع فيه المرشحون مقابلة مندوبي المنظمات والحصول على المعلومات المناسبة عنها، ويتيح للجائين معرفة جوانب معينة عن الجانب الآخر.

الباحثون عن عمل

هنا يتم الاعتماد على الأشخاص الذين يأتون إلى المنظمة بأنفسهم بحثاً عن عمل. وتعد هذه الوسيلة اقتصادية وفاعلة، وعلى الأخص في الوظائف التي تتطلب قليلاً من المهارات.

الاستقطاب عن بعد (Telerecruiting)

يعتمد هذا الأسلوب على تكوين فرق من المكتشفين وإرسالها إلى أماكن جغرافية متعددة للبحث عن المواهب والعمل على جذبها للعمل في المنظمة.

المنظمات الأخرى

تتطلب بعض الوظائف مهارات، وخبرات، وسمات خاصة تتوافر لدى أفراد يعملون في المنظمات الأخرى، وهنا تعمل المنظمة على استقطاب الأفراد الذين يعملون لدى المنظمات الأخرى.

الجمعيات المهنية

هناك العديد من الجمعيات المهنية التي تضم أفراداً ينتمون إلى مهن معينة، مثل: جمعية الإدارة، وجمعية الاقتصاد، وجمعية الحاسب الآلي. وتعد هذه الجمعيات مصدراً مهماً لجذب أنواع معينة من العمالة. حيث تقوم هذه الجمعيات بإصدار نشرات ومجلات دورية.

بالإضافة إلى أنها تنظم عدداً من المؤتمرات والندوات الدورية، التي تعد مصدراً جيداً للاستقطاب. فضلاً عن ذلك يمكن لهذه الجمعيات اقتراح أسماء معينة للمنظمات لشغل الوظائف لديها.

الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب

زاد الاعتماد في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات في عمليات الاستقطاب، وغدت شبكة الإنترنت أداة اقتصادية، وسهلة، وسريعة، لاستقطاب المهارات المختلفة.^(١١) فقد خلقت الإنترنت سوقاً عالمية للعماله يسهل الوصول إليها، ومن خلالها لم تعد هناك حدود جغرافية. وبات من السهل على المنظمات الاتصال السريع بعدد ضخم من المرشحين الذين يملكون أعلى المهارات والمعارف والقدرات في مناطق جغرافية واسعة.

وبشكل عام، فإن التطورات التكنولوجية في مجال الإنترنت سهلت من عمل المستقطبين. وبات بإمكان المنظمات استخدام العديد من برامج الحاسب الآلي الزهيدة الثمن المتاحة في هذا المجال، التي تمكن المستقطبين من تخطيط إستراتيجيات الاستقطاب طويلة المدى، وإدارة عملية الاستقطاب بإمكانات متكاملة، وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة، والإعلان عن الوظائف، وتلقي طلبات التوظيف، وإنشاء قاعدة معلومات شاملة للموارد البشرية تتضمن الموظفين الحاليين والمرشحين للعمل.

ونتيجة للتوسع البالغ في استخدام الإنترنت وتنامي استخدامها في مجال الاستقطاب تغيرت الجهود التقليدية للاستقطاب إلى حد كبير، وأصبح من المتداول استخدام مصطلح الاستقطاب الإلكتروني (cybercruiting). فوفقاً لمسح أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة ١٩٩٨ م تبين أن استخدام الاستقطاب عن طريق الإنترنت زاد بنسبة ٣٥٣٪ في سنة (١٩٩٧-١٩٩٨ م). وكشفت دراسة أخرى عن أن حوالي ٧٠٪ من متخصصي إدارة الموارد البشرية المشاركين في الدراسة يستخدمون الإنترنت لجهود الاستقطاب، وأن ٨١٪ منهم لديهم صفحات إلكترونية في الإنترنت، وأن ٧٣٪ منهم يستخدمون هذه المواقع للإعلان عن الوظائف.^(١٢) ومن المتوقع أن يزيد استخدام خدمات الاستقطاب الإلكتروني في

المستقبل بشكل كبير ، ليس فقط لأن المنظمات تجدها أقل تكلفة ، ولكن لأنها أثبتت أنها وسيلة سهلة وفاعلة في البحث عن الأفراد المؤهلين واستقطابهم .^(١٣)

وبالإضافة إلى مزايا الإنترنت في الوصول إلى قطاع عريض من الأفراد بتكلفة قليلة ، فإنها تتميز بأنها تمكن الراغبين من إرسال طلبات التوظيف والسير الذاتية من خلالها . حيث يمكن الآن للمرغب في العمل تعبئة طلب توظيف وإرساله مباشرة إلى إدارة الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني . ولكن ، من جهة أخرى ، فإن المزايا التي يحققها الاستقطاب الإلكتروني في تسهيل الوصول إلى أعداد كبيرة من الناس وتسهيل استقبال طلبات التوظيف قد تسبب في بعض المشكلات لإدارة الموارد البشرية . فسهولة التقديم تغري أعداداً كبيرة بالتقدم بطلباتهم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة فيها ، الأمر الذي يعني تسلم طلبات كثيرة من مناطق جغرافية بعيدة لأناس من الجلي أنهم غير مؤهلين . ويكون من المحتم مراجعة هذه الطلبات ، وفرزها وتصنيفها ، الأمر الذي يشكل عبئاً إضافياً على إدارة الموارد البشرية . غير أن التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات سهلت من التعامل مع هذه الطلبات . إذ توجد حالياً برامج للحاسب الآلي مصممة خصيصاً لإدارة طلبات التوظيف والسير الذاتية . ويمكن لهذه البرامج مسح الطلبات والسير الذاتية بأجهزة المسح الآلي وتخزينها في الحاسب الآلي في قاعدة للمعلومات . وعندما تكون هناك وظيفة شاغرة يمكن البحث في قاعدة المعلومات لتحديد المرشحين المؤهلين ، ووضع قائمة بأسماء المرشحين تتواءم مع الوظائف المناسبة .

وهناك وسيلتان رئيستان للاستقطاب الإلكتروني . في الوسيلة الأولى تتعاقد المنظمة مع خدمة استقطاب متخصصة ، وتشبه هذه الخدمات الإعلان عن الوظائف في الصحف ، ولكن تكلفتها تكون أقل بكثير . وتؤدي هذه الخدمات عدداً من التسهيلات للمنظمات والباحثين عن الأعمال . فبعض مكاتب الاستقطاب الإلكتروني متخصصة في إنشاء قواعد معلومات في مواقع على الإنترنت يمكن للمنظمات والباحثين عن الأعمال البحث فيها . كذلك هناك بعض الخدمات التي تساعد المرشحين في تخطيط مستقبلهم المهني ، وتقديم لهم الإستراتيجيات المناسبة للبحث عن العمل ، وهناك خدمات أخرى تركز على نشر السير

الذاتية . كذلك هناك بعض بنوك الأعمال التي تعمل على المواءمة بين الأفراد والوظائف الشاغرة وتوفر للمنظمات مجموعة من المرشحين للانتقاء من بينهم .

وفي الوسيلة الثانية تتولى المنظمة نفسها إنشاء صفحات إلكترونية خاصة بها على الإنترنت لتعلن عن وظائفها . وقد نجحت بعض المنظمات في إنشاء وابتكار صفحات خلاقة لجذب الباحثين عن العمل . فعلى سبيل المثال ، فإن إحدى المنظمات تمكن الباحثين عن العمل من الاتصال بالموظفين الحاليين فيها ، وذلك من خلال الاشتراك في برنامج يسمى " اتخذ صديقاً لك في المنظمة " . ويتيح البرنامج للباحث عن العمل فرصة الارتباط بموظف في المنظمة في المجال نفسه لمعرفة المنظمة والعمل فيها بشكل عميق .^(١٤)

وإذا ما قررت المنظمة إنشاء صفحة إلكترونية للاستقطاب في الإنترنت فهناك عدد من النقاط يجب مراعاتها ، حتى تحقق هذه الصفحات الهدف المنشود منها ، ومن أهمها ما يلي :^(١٥)

- تبسيط تشغيل الموقع الإلكتروني .
- تضمين اسم المنظمة في العنوان الإلكتروني الذي يستخدم للوصول إليها .
- تضمين معلومات عن المنظمة وتاريخها .
- تسهيل الانتقال بين الموصلات (links) التي تتضمنها الصفحة ، بحيث يمكن الانتقال بينها والعودة إلى الموقع الأصلي بسهولة .
- تنظيم البحث في الصفحة وفقاً لفئة العمل ، والموقع الجغرافي للعمل .
- تضمين نماذج إلكترونية للباحثين عن العمل لاستخدامها للتقديم .
- يجب عمل الصفحات لتكون تفاعلية .
- بالإضافة إلى الوسيلتين السابقتين ، أخذت لوحات الإعلانات (ads banner) . في الانتشار كوسيلة للاستقطاب على الإنترنت . ويمكن استئجار هذه اللوحات في بنوك المعلومات ومواقع الاستقطاب على الشبكة العنكبوتية . وعندما يدخل الباحث عن العمل

عبر الإنترنت مصطلحات معينة، مثل: هندسة، أو محاسبة، فإن المنظمة تبرز له على الشاشة. إلا أن هذه الوسيلة تستخدم في الغالب للتعريف العام بالمنظمة أكثر منها لشغل وظائف شاغرة معينة،^(١٦) علاوة على أنها قد تكون مكلفة، وذلك حسب الموقع الذي يتم فيه الإعلان.

كذلك من وسائل الاستقطاب الإلكتروني التي بدأت في الانتشار عبر الإنترنت ما يسمى مجموعات الأخبار (newsgroups). وتتكون كل مجموعة من هذه المجموعات في العادة من أفراد لهم اهتمامات مشتركة، ويتبادلون المعلومات ذات العلاقة باهتماماتهم عبر الإنترنت. وتتنوع مجموعات الأخبار بشكل كبير لا حد له. وهكذا نجد أن هناك مجموعات للمهتمين بالأمور القانونية، أو التصوير، أو الشؤون العامة، أو الشؤون الاقتصادية، بل هناك مجموعات الأخبار المخصصة للبحث عن الوظائف. ويمكن للمنظمات استخدام مواقع هذه المجموعات لاستقطاب فئات محددة من الأفراد.

بالإضافة إلى الوسائل السابقة للإعلان عن الوظائف على شبكة الإنترنت، فإن بعض وسائل الاستقطاب التقليدية أصبحت تستفيد من إمكانيات الإنترنت في هذا المجال. فعلى سبيل المثال، فمعظم الصحف صارت تقدم نسخاً منشورة على الإنترنت بالإضافة إلى النسخ المطبوعة منها. وكثيراً ما تتضمن هذه الصحف الإلكترونية صفحات للإعلانات عن الوظائف الشاغرة. وقد أدى ذلك إلى تحقيق العديد من المزايا للمنظمات، فصفحات الإعلانات للمصحف يمكن البحث فيها إلكترونياً، كما أنها تستمر للعرض لمدة طويلة. الأمر الذي يعني توسيع النطاق الجغرافي لاستقطاب الأفراد المؤهلين، وذلك من خلال تسهيل الوصول إلى أولئك الذين لا يقرؤون الصحف المطبوعة، ويوجدون في مناطق أوسع من تلك التي تغطيها الصحيفة المطبوعة في العادة.

ومن الوسائل الحديثة والمتطورة في مجال الاستقطاب الإلكتروني استخدام برامج الخاسب الآلي التي يطلق عليها الوكلاء الأذكاء للباحثين في الشبكة العنكبوتية (Smart Agents Searching the Web). ولا تستخدم هذه التكنولوجيا إلا في عدد

محدود من المنظمات وتتطلب خبراء في تكنولوجيا المعلومات . وتتولى هذه البرامج البحث بصورة أتمتائية عن السير الذاتية ذات النوعية العالية ، وترتيبها في قواعد للمعلومات . كذلك هناك بعض البرامج التي يمكنها الحصول على عناوين البريد الإلكتروني للباحثين عن العمل وإبلاغ الواعدين منهم بالفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة .^(١٧)

المراجعة الواقعية للعمل (The realistic job preview)

من الجوانب الأساسية التي تتضمنها جهود الاستقطاب تقديم معلومات عن المنظمة ووظائفها للأفراد الذين يتم استقطابهم . ويتم ذلك من خلال عدة وسائل ، مثل : الكتيبات التعريفية ، وأشرطة الفيديو ، والمواقع الإلكترونية في شبكة الإنترنت ، والمقابلات الشخصية التي يتاح للمتقدمين إجراؤها مع شاغلي الوظائف . ومن المهم أن تعكس هذه المعلومات الواقع الحالي للمنظمة ووظائفها . فعندما يتقدم الأفراد إلى وظيفة شاغرة كثيراً ما تكون لديهم توقعات عالية وغير واقعية عن المنظمة والوظائف المتقدمين عليها . ويكون مرد ذلك ، في كثير من الأحيان ، إلى أن المنظمات تركز في المعلومات التي تقدمها للمرشحين على الجوانب الإيجابية فيها ، وذلك لجذبهم للعمل فيها . بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تكون الوظيفة جذابة فهناك احتمال كبير لأن يركز الشخص على الجوانب الإيجابية فيها ويقلل من أهمية الجوانب السلبية . ولكن عندما يباشر الفرد مهام وظيفته يبرز له التباين بين ما كان يتوقع أن يوفره له العمل وما يوفره فعلاً . وتكون النتيجة ، ومن بداية عمل الموظف ، الإصابة بنوع من خيبة الأمل نتيجة التوقعات التي لم تتحقق .

و "المراجعة الواقعية للعمل" هي إحدى الوسائل التي تعين المتقدم للوظيفة على تحديد ما إذا كانت خصائص الوظيفة والمنظمة تتواءم مع احتياجاته الشخصية ، وتساعد على تجنب التوقعات غير الواقعية للعمل ، وتحد من القلق الذي قد يشعر به بشأن ما سيواجهه في العمل بعد توظيفه . وتحقق المراجعة الواقعية للعمل من خلال تقديم معلومات متكاملة ودقيقة عن الوظائف والمنظمة لمن يتم استقطابهم ، وإظهار كل الجوانب المرغوبة وغير المرغوبة فيها .

وتعد دقة المعلومات، على وجه الخصوص، مهمة في هذا الشأن. فقد ثبت أن دقة المعلومات المقدمة لمن يتم استقطابهم عن الوظيفة والمنظمة على جانب كبير من الأهمية في التأثير على استقطاب الأفراد المناسبين للعمل وتكيفهم مع العمل بعد توظيفهم.^(١٨)

كذلك بينت العديد من الأبحاث أن المراجعة الواقعية للعمل تولد مستويات عالية من الأداء، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، ومستويات منخفضة من دوران العمل. ويعود ذلك إلى أن المراجعة الواقعية للأعمال تتيح للمتقدمين أن يقوموا باختياراتهم استناداً إلى معلومات تساعد على اتخاذ القرار المناسب في التقدم أو عدم التقدم للعمل في المنظمة، وبذلك فإنها تساعد في تصفية واستبعاد الأفراد الذين لا تتواءم حاجاتهم مع متطلبات العمل أو ثقافة المنظمة. علاوة على أنها تنقل صورة إيجابية عن المنظمة لدى المرشحين، وتشعرهم أن المنظمة تتصف بالأمانة وجديرة بالثقة، وأنها تهتم بموظفيها، ولا تسعى إلى تضليلهم. بالإضافة إلى أنها تبين للمرشحين الظروف التي ستحدث فعلاً في العمل، ومن ثم تسهم في الحد من الغموض الذي قد يحدث فيما بعد على رأس العمل، وتعزز من تصميم الفرد على الالتحاق بالمنظمة. علاوة على أن المراجعات الواقعية تحد من التوقعات الإيجابية المبالغ فيها، وتحولها إلى مستويات واقعية يمكن الوفاء بها في العمل وتساعد على التكيف مع العمل بسهولة.^(١٩)

مشكلات الاستقطاب

هناك العديد من المصاعب التي تعترض عملية الاستقطاب ينبغي التنبيه إليها والعمل على معالجتها. فبادئ ذي بدء يتطلب إعداد عملية الاستقطاب وتنفيذها على النحو السليم الكثير من الوقت والجهد والمال، لاسيما في حالة وجود عجز في الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف العامة. كذلك فإنها تستدعي توافر الخبرات الإدارية والفنية المناسبة لتولي مسؤوليات الاستقطاب. بالإضافة إلى أن تصميم البرنامج السليم للاستقطاب يتطلب الوفاء بالاحتياجات المتضاربة للباحثين عن العمل، والجمهور، والمديرين، والمتطلبات العديدة للبيئة القانونية، والاجتماعية والمهنية للعمل.^(٢٠)

وبالإضافة إلى بعض المشكلات الأخرى، مثل عدم وضوح إعلانات الاستقطاب، أو المدة القصيرة للتقديم، فإن من المشكلات الرئيسة للجهود المكثفة للاستقطاب تكمن في زيادة التكاليف المالية لعملية التوظيف، وذلك بسبب زيادة أعداد المتقدمين لشغل الوظائف وما يستلزمه ذلك من مراجعة لطلباتهم وفرزها، وامتحانهم وإجراء مقابلات شخصية معهم. بالإضافة إلى أن تواجداً أعداد كبيرة من المتقدمين بشكل لا تدعو إليه الحاجة، يؤدي إلى زيادة الآمال بين المتقدمين وضغطهم من أجل اختيارهم لشغل الوظائف الشاغرة، الأمر الذي قد يسبب مشكلة علاقات عامة للجهات الحكومية.^(٢١) لهذا فمن الضروري وضع سياسة توازن بين توفير فرص مفتوحة لأفراد المجتمع لشغل الوظائف العامة، والحاجة لجذب أكثر الأفراد القادرين والمستعدين لشغلها.

وتزداد هذه المشكلة مع التوسع في استخدام وسائل الاستقطاب الإلكتروني. فبالرغم من أن الاستقطاب الإلكتروني سهل من الوصول إلى أعداد كبيرة من الأفراد عبر الإنترنت، إلا أنه، على الجانب الآخر، أثار بعض المشكلات في هذا المجال. فسهولة التقديم لشغل الوظائف الشاغرة عبر الإنترنت تغري أعداداً كبيرة بالتقدم، الأمر الذي يعني تسلم المنظمات لطلبات كثيرة لأناس غير مؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة، من مناطق جغرافية بعيدة. وفي كل الأحوال فإن هذه الطلبات تستلزم مراجعتها، وفرزها، وتصفيها، الأمر الذي يزيد من الأعباء المالية والجهد في هذا المجال.

تقويم جهود الاستقطاب

من الضروري القيام بتقويم برامج الاستقطاب، للتأكد من أن الجهد، والوقت، والمال، الذي أنفق في تلك البرامج كان في موضعه المناسب. ولتحقيق من مدى جدوى تلك البرامج وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة للاستقطاب. وينبغي أن يكون التقويم عملية مستمرة، وأن يتم الحرص فيها على أخذ آراء الموظفين الجدد في جهود الاستقطاب. وبصفة عامة يتم تقويم برنامج الاستقطاب من خلال تفحص الجوانب التالية:

- **عدد المتقدمين:** بما أن الهدف من البرنامج الجيد للاستقطاب توليد عدد كبير من المتقدمين لاختيار الأفراد المناسبين منهم، فينبغي البدء بتقويم عدد المتقدمين الذين يوفرهم كل مصدر من مصادر الاستقطاب، للحكم على مدى فاعلية كل مصدر في توفير الأعداد المناسبة المطلوبة. فإذا تبين أن الإعلان عن وظائف معينة في الصحف، على سبيل المثال، أدى إلى تقدم أعداد كبيرة من الأفراد لشغل الوظائف مقارنة بالإعلان في الإذاعة، فهذا يعني أن الصحف تعد مصدراً أفضل من الإذاعة للاستقطاب لهذا النوع من الوظائف.

- **نوعية المتقدمين:** لا يكفي النظر إلى أعداد المتقدمين فقط لتحديد مدى فاعلية برامج الاستقطاب، بل ينبغي كذلك النظر إلى نوعية المتقدمين. فكلما كانت نوعية هؤلاء المتقدمين عالية بما فيه الكفاية لشغل الوظائف المطلوبة، كان ذلك دليلاً على فاعلية برنامج الاستقطاب.

- **تكلفة كل متقدم تم توظيفه:** بالإضافة إلى أعداد المتقدمين ونوعيتهم، فإن تحديد تكاليف برامج الاستقطاب مهم للحكم على مدى فاعليتها. وتتباين تكاليف الاستقطاب وفقاً لنوع الوظائف المطلوب شغلها. ويمكن تحديد فاعلية مصادر الاستقطاب من خلال مقارنة تكلفة مصادر الاستقطاب التي تم استخدامها بعضها ببعض، وبناءً على تحليل العائد والتكلفة يمكن تحديد أيها أكثر فاعلية. ويتم تحديد التكلفة بتقسيم عدد المتقدمين على التكلفة التي تم إنفاقها على وسيلة الاستقطاب. فإذا كانت تكلفة الإعلان في الإذاعة ١٠٠٠ ريال وتمخض عنها ١٠٠ متقدم، بينما كانت تكلفة الإعلان في الصحف ٥٠٠ ريال وتمخض عنها ٢٥ متقدم، فإن تكلفة المتقدم نتيجة الإعلان في الإذاعة تكون ريالاً واحداً، بينما تكلفة المتقدم عن الإعلان في الجريدة تكون ٢٠ ريالاً. ولكن حتى لو حصلت المنظمة على أعداد كبيرة من المتقدمين بمستوى تكلفة منخفض نسبياً عن كل متقدم، فإن ذلك لا يعني بالضرورة أن المتقدمين مؤهلون فعلاً لشغل الوظيفة. لذا ينبغي الأخذ في الحسبان، بالإضافة إلى تكلفة كل متقدم، عدد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة. وتتوافر حالياً برامج للحاسب

الآلي تساعد على ذلك . فعلى سبيل المثال ، في إحدى المنظمات يتم وضع رمز معين لكل وسيلة من وسائل الاستقطاب ، ومن خلال ذلك يمكن تحديد عدد المرشحين الذين تم الحصول عليهم باستخدام كل وسيلة .^(٢٢)

- عدد الموظفين الناجحين الذين تم الحصول عليهم من كل وسيلة من وسائل الاستقطاب .
ويعد هذا الأسلوب من أفضل الوسائل لتقويم مدى فاعلية جهود الاستقطاب .
- معدلات التسرب : فقد يتبين من خلال تحليل مصادر الاستقطاب المختلفة أن مصادر معينة ينجم عنها نسبة دوران عالية أكثر من غيرها من المصادر ، ومن ثم فقد لا تكون مصادر جيدة للاستقطاب على المدى البعيد .

الاستقطاب في المملكة

بصفة عامة ، تغلب على جهود الاستقطاب في وظائف الخدمة المدنية في الوقت الحالي وسائل الاستقطاب السلبي ؛ وذلك نظراً لأن العرض من القوى العاملة يفوق الطلب في معظم مجالات الخدمة المدنية بشكل عام .

وتشمل مصادر الاستقطاب الداخلي في المملكة الترقية ، والنقل ، والتكليف ، بالإضافة إلى الموظفين السابقين ، والمتقدين بأنفسهم من الباحثين عن العمل . أما المصادر الخارجية فتشمل المؤسسات التعليمية ، والقطاع الخاص ، والأفراد من خارج المملكة ، ومكاتب العمل التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، بالإضافة إلى الإفادة من قواعد الإعارة للموظفين .

إلا أن الاستقطاب في الوقت الحاضر يتم في الغالب عن طريق المصادر الداخلية . ووفقاً لتعليمات وزارة الخدمة المدنية تعطي الأفضلية للاستقطاب عن طريق الترقية من المصادر الداخلية ، وذلك لتوفير فرص التقدم والترقية والحوافز الإيجابية للعاملين في الأجهزة الحكومية ورفع طاقتهم الإنتاجية . لذا ينبغي إشعار إدارة شؤون الموظفين بضرورة تقديم أسماء الذين يستحقون الترقية بامضاء المدة الزمنية النظامية ، مع بيان جميع الوظائف الشاغرة في مختلف المراتب ليقوم المسؤولون في الأجهزة الحكومية بتحديد الطريقة المناسبة لإجراء الترقية . ولا يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلا بعد دراسة وافية لوضع العاملين بالأجهزة

الحكومية واتخاذ القرار المناسب بناءً على ذلك .

وتتم عملية الاستقطاب عن طريق وزارة الخدمة المدنية والجهات الحكومية، وذلك حسب نوع الوظائف، والصلاحيات المخولة للجهات الحكومية في هذا الشأن . وتتولى وزارة الخدمة المدنية الإعلان عن الوظائف في المرتبة العاشرة فما دونها . والوسيلة الرئيسة للاستقطاب هي الإعلان عن الوظائف الشاغرة . وعند شغور وظائف معينة تحدد الجهات الحكومية ما إذا كان سيتم شغلها عن طريق الترقية بالمفاضلة، أو عن طريق الخريجين الجامعيين، أو عن طريق المسابقة الوظيفية للموظفين من داخل الخدمة المدنية أو من خارجها . وتتولى قسم الإعلان بإدارة التوظيف بوزارة الخدمة المدنية الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الأجهزة الحكومية المطلوب شغلها عن طريق المسابقات الوظيفية . ويتم إعداد قوائم الإعلانات للوظائف الشاغرة على ثلاثة أنواع :

١ . الإعلان عن الوظائف الشاغرة للموظفين الذين هم على رأس العمل .

٢ . الإعلانات المفتوحة للأفراد من خارج الخدمة المدنية .

٣ . الإعلان عن الوظائف المخصصة لشغلها بالنساء .

وتتضمن الإعلانات الخاصة بوظائف المرتبة الخامسة فما دونها : اسم الوظائف المطلوب شغلها ومرتبها وجهتها ومقرها . أما الإعلانات الخاصة بوظائف المرتبة السادسة إلى العاشرة، فتتضمن، إلى جانب البيانات السابقة، الحد الأدنى للمؤهل العلمي ونوعية الخبرة المطلوبة للوظيفة . بالإضافة إلى ذلك، تتضمن الإعلانات بياناً بالشروط الأساسية لدخول المسابقات الوظيفية، وبداية ونهاية مواعيد تقديم الطلبات، وأماكن التقديم .

ويتم توزيع الإعلانات على الجهات الحكومية لتتولى نشرها في مكان بارز في مقرها الرئيس وفروعها، لكي يتمكن موظفوها من الاطلاع عليها، ولإتاحة الفرصة لمن يرغب منهم في التقدم للوظائف المعلن عنها . كذلك يتم تزويد فروع وزارة الخدمة المدنية ومكاتب التوظيف بنسخ من الإعلانات لنشرها قبل الموعد المحدد لتقديم الطلبات بفترة زمنية كافية . كذلك يتم نشر الإعلانات في وسائل الإعلام المختلفة، لإتاحة الفرصة للمواطنين للاطلاع عليها والتقدم لشغل الوظائف المعلن عنها .

الهوامش

الهوامش

- (1) Randall S. Schuler, **Managing Human Resources** (Min/St. Paul: West Publishing, 1995), 218.
- (2) John O. Burdett, "Recruitment: More Than A Side Show," **Canadian Manager** 17, no. 3 (Fall 1992): 9.
- (3) Dennis L. Dresang, **Public Personnel Management and Public Policy** 4th ed. (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1998).
- (4) Liesel Brand, "Occupational Staffing Patterns Within Industries Through the Year 2000," **Occupational Outlook Quarterly** 34, no. 2 (Summer 1990): 40.
- (5) Brand, 42.
- (6) Mary L. Connerley, "The Influence of Training on Perceptions of Recruiters' Interpersonal Skills and Effectiveness," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 70, no. 3 (September 1997): 259-272.
- (7) Rodger W. Griffith and Peter W. Hom, "Comparative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects," **Journal of Management** 23, no. 1, (1997) 19.
- (8) Dale Yoder, **Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management** 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1959), 220.
- (9) Yoder, 220.
- (10) Richard J. Pinsker, "The Seven Deadly Sins in Hiring Executives, Managers and Professionals," **Manage** 43, no. 4, (May 1992): 33.
- (11) Valerie Frazee, "Survey identifies staffing trends," **Workforce** 76, no. 8, (August 1997): 9.
- (12) Kristine A. Hansen, "Cyberrecruiting Changes IIR," **HR Focus** 75, no. 10 (October 1998): 13.
- (13) Joan C. Hubbard, Alexa B. North, and H. Lari Arjomand, "Making the Right Connections: Perceptions of Human Resource/Personnel Directors Concerning Electronic Job-Search Methods," **Journal of Employment Counseling** 34, no. 1 (March 1997): 39.
- (14) Hansen, 14.
- (15) Brenda Paik Sunoo, "Thumbs Up For Staffing Web Sites," **Workforce** 76, no. 10 (October 1997): 69.
- (16) Samuel Greengard, "Putting Online Recruiting to Work," **Workforce** 77, no. 8 (August 1998): 75.

- (17) Greengard, 76 .
- (18) Griffeth and Hom, 31 .
- (19) Bruce M. Meglino, Angelo S. Denisi and Elizabeth C. Ravlin, "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status on the Functioning of A Realistic Job Preview," **Personnel Psychology** 46, no. 4 (Winter 1993): 803-804 .
- (20) Karen Coffee, "Candidate Reduction Strategies," **Public Personnel Management** 27, no. 4 (Winter 1998): 459 .
- (21) Donald E. Klingner and John Nalbandian, **Public Personnel Management: Contexts and Strategies** 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985), 84 .
- (22) Dawn Anfuso, "Developing A Staffing Strategy Requires Partnership," **Workforce** 77, no. 8 (August 1998): 82 .



اختيار الموظفين

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات. وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض الذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنتهي عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، وتبدأ المرحلة الثانية من عملية التوظيف، وهي مرحلة الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. فمجرد تقدم أفراد لشغل الوظائف العامة لا تعني قبولهم بصورة آلية، بل لابد من الاختيار من بينهم أنسب الأفراد الذين يملكون المقومات الأساسية لأداء مهام الوظائف المراد شغلها.

مفهوم الاختيار الوظيفي

الاختيار الوظيفي، بصفة عامة، هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المقاضلة بينهم بناءً على أسس معينة؛ من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم لشغل تلك الوظائف. وهكذا ففي هذه المرحلة من مراحل التوظيف يتم تصفية المتقدمين من خلال عدد من الخطوات، التي تهدف إلى فصل المرشحين الواعدين عن أولئك الذين يكون احتمال امتلاكهم للقدرات اللازمة للوفاء بمتطلبات التوظيف أقل من غيرهم من المتقدمين.

وفي العادة يتم تصميم خطوات الاختبار بأحد أسلوبين: الأسلوب التعويضي والأسلوب غير التعويضي. ففي الأسلوب غير التعويضي تتضمن عملية الاختيار سلسلة من الحواجز أو العقبات التي ينبغي للمتقدم أن يجتازها جميعاً. ويتم استبعاد المرشح عندما يفشل في اجتياز واحدة أو أكثر من هذه الحواجز أو العقبات.^(١) أما في الأسلوب التعويضي

فيتم النظر في نتائج جميع المعايير المستخدمة للاختيار . فوجود عدد من المهارات لدى المتقدم يعوض عن النقص في المهارات الأخرى ، فالحصول على درجة عالية في امتحان القدرات على سبيل المثال ، يعوض عن الحصول على درجة منخفضة في امتحان الميول .

وتستخدم المنظمات العديد من الإجراءات والأدوات التي تساعد في الاختيار ، بما في ذلك طلبات التوظيف ، والامتحانات ، والمقابلات الشخصية . وتستخدم هذه الأدوات لتكون بمثابة مقاييس لتقويم المتقدمين جميعهم لتحديد مدى مناسبتهم للوظيفة ، ومن ثم اختيار الأفراد المناسبين بما يحقق مصلحة المنظمة والأفراد ، وبما يسهم في كشف الطاقات الكامنة لديهم ، ومن ثم تحقيق الكفاية والفاعلية في المنظمات ، وتأكيد أن الاستثمار المالي في الموظفين يحقق العوائد المرجوة منه . (٢)

فمن الناحية النظرية ، إذا توافرت لدى شخص الرغبة للتقدم لوظيفة شاغرة ، فإن خير وسيلة للحكم على مدى صلاحيته للوظيفة الشاغرة هو وضعه في تلك الوظيفة ومتابعة أدائه لواجبات الوظيفة ومسؤولياتها لمدة من الزمن للحكم على ذلك الأداء . إلا أن هذا الأسلوب ليس عملياً في الغالب . فمن ناحية ، كثيراً ما يكون المتقدمون لشغل الوظائف الشاغرة أكثر من الوظائف المتاحة . ومن ناحية أخرى ، لا يمكن توظيف أي شخص لمجرد إبدائه الرغبة لشغل وظيفة شاغرة ، أو لمجرد أنه يستوفي الحد الأدنى لمتطلبات الوظيفة . لذلك ، وبغض النظر عن عدد الأشخاص الراغبين في شغل وظيفة ما ، تكون هناك حاجة إلى تحديد أي منهم يعد الأفضل لشغل الوظيفة . وهنا يأتي دور أدوات الاختيار في المساعدة على تحديد أي الأفراد من بين مجموعة المتقدمين ، يكون احتمال نجاحه في أداء مهام الوظيفة أكثر من غيره من المتقدمين ، وذلك بناءً على ما يملكه من مهارات ومعارف وقدرات ضرورية لأداء تلك المهام .

ولكن ، رغم تطور أدوات الاختيار ، إلا أن هذه الأدوات ما يزال يشوبها بعض القصور ؛ وذلك لصعوبة تحديد وقياس المهارات والمعارف والقدرات والخصائص الشخصية التي يمكن من خلالها الحكم على مدى صلاحية المتقدم للوظيفة . فضلاً عن أن واجبات

الوظائف ومسؤولياتها وبيئاتها والتكنولوجيا المستخدمة فيها تتغير باستمرار مع مرور الوقت . فحتى لو كان من الممكن قياس المهارات ذات العلاقة بالعمل وقت التقديم لشغل الوظائف، فلن يكون بالإمكان توقع كل التغيرات التي قد تحدث في الوظيفة في أثناء عمل الموظف . لذا يجب التنبيه إلى القصور في أدوات الاختيار، إذ ما زال الحكم الشخصي والانطباعات الشخصية يلعبان دوراً كبيراً فيها . ومن ثم ينبغي العمل على الحد من الأخطاء التي قد تحدث في هذا المجال، والتركيز على المهارات ذات العلاقة بالعمل، بدلاً من الانقياد للمزاجية والانطباعات والتحيزات الشخصية . فأدوات الاختيار ليست علماً، ولكن في الوقت نفسه فمن الضروري ألا تكون هذه الأدوات مجرد فن، بل يجب أن تكون، مزيجاً من العلم والفن . (٣)

ويعتمد تحديد الأداة المناسبة للاختيار على العديد من العوامل، مثل : طبيعة الوظائف المطلوب شغلها، وعلى عدد الأفراد المتقدمين للوظائف، وعلى فلسفة المنظمة وسياساتها التنظيمية . كما يتأثر تحديد أدوات الاختيار بالثقافات السائدة في بيئة المنظمة . فعلى سبيل المثال، في دراسة عن أساليب الاختيار السائدة في أوروبا، ظهرت النتائج التالية : (٤)

- ١ . يسود استخدام المقابلات الشخصية ونماذج التوظيف جميع البلدان الأوروبية .
- ٢ . هناك تردد في إعطاء توصيات مكتوبة في فرنسا، بينما بريطانيا هي الأكثر استخداماً للتوصيات .
- ٣ . تحليل خطوط الكتابة (graphology) يستخدم في فرنسا فقط .
- ٤ . تستخدم الامتحانات الموقفية ومراكز التقييم في بريطانيا وألمانيا وهولندا أكثر منها في فرنسا وبلجيكا، بينما لا تستخدم مراكز التقييم في أسبانيا على الإطلاق .
- ٥ . بصفة عامة تستخدم الامتحانات في فرنسا وبلجيكا بصورة أكثر من بريطانيا وألمانيا، وتعد ألمانيا هي الأقل استخداماً لها .
- ٦ . السيرة الذاتية هي أقل استخداماً في ألمانيا وبريطانيا .

والجدير بالذكر أن جهود الاستقطاب لها تأثير هام في مدى فاعلية عملية الاختيار . فإذا لم يتمخض عن جهود الاستقطاب إلا عدد محدود من المؤهلين الراغبين في شغل الوظائف الشاغرة ، فقد تضطر المنظمة إلى توظيف أفراد لا يملكون إلا الحد الأدنى من المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة لشغل الوظائف . (٥)

أهمية الاختيار

تعد عملية الاختيار وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ؛ لأن نجاح المنظمات في تحقيق غاياتها إنما يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفاء لأداء مهام الوظائف فيها . ومن هنا فإن استخدام الوسائل الموضوعية لاختيار الأفراد لشغل الوظائف يعد أساسياً لتحقيق هذه الغاية . فمن خلال استخدام هذه الوسائل يمكن الكشف عن أنسب الأفراد لشغل الوظائف المناسبة وفقاً لما يتمتعون به من قدرات ومعارف ومهارات واستعدادات . وبالتالي يمكن تحقيق الموائمة بين متطلبات العمل وقدرات الفرد واستعداده . ويعد مدى التوائم بين الفرد والعمل أمراً بالغ الأهمية للمنظمة وللشخص نفسه ، على حد سواء . ذلك أن مدى التوائم بين الفرد والعمل له تأثير إيجابي في مستوى الإنتاجية ، ومستوى الرضا الوظيفي . علاوة على ذلك فإن الموائمة بين الفرد والعمل مهمة للفرد نفسه ، حيث إن وضع الشخص في الموضع غير المناسب قد يقضي إلى شعوره بالإحباط ، وإلى إهدار وقته ، حيث يمكنه الاستفادة من وقته الذي قضاه في العمل للمنظمة في الحصول على خبرة مفيدة في مكان آخر . (٦) فضلاً عن ذلك ، فإن الفرد الذي يترك العمل لعدم قدرته على أدائه على النحو المطلوب سيجد صعوبة في إيجاد عمل آخر .

وإلى جانب تحقيق الكفاية الإنتاجية للمنظمات والرضا الوظيفي للأفراد ، فإن الاختيار السليم للأفراد يؤدي إلى تجنب الكثير من الآثار الضارة التي قد تنجم عن سوء الاختيار . فنظراً لما تقتضيه عملية الاختيار من جهود في استقبال طلبات التوظيف وتصفيها ، وإجراء الامتحانات والمقابلات الشخصية ، فإن سوء الاختيار وتوظيف أفراد غير مناسبين وغير قادرين على أداء العمل بالكفاءة اللازمة سيكلف المنظمة الكثير من المال والجهد ، وسيحمل

في طبيعته آثاراً بالغة الأهمية ستعكس سلباً على مستوى الخدمات العامة. فسوء الاختيار لا يؤثر في وظيفة معينة بل على مجال عمل بأكمله.

فعلى سبيل المثال، فإن التوسع في أداء الأعمال عن طريق فرق العمل، يعني أن قرارات الاختيار السيئة، ستؤثر ليس في إسهامات الموظف الجديد الفردية فحسب، بل وعلى أداء فريق العمل بأكمله. علاوة على ذلك فإن سوء الاختيار سيؤدي إلى توظيف أشخاص يصعب التخلص منهم؛ نظراً لأن قوانين الوظائف تحد في الغالب من حرية المنظمات في فصل العاملين ونقلهم إلى وظائف أخرى. زيادة على ذلك، فإن سوء الاختيار من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع تكاليف دوران العمل، حيث إن هناك احتمال كبير لترك الأفراد غير المناسبين لأعمالهم بعد فترة قصيرة من توظيفهم، ومن ثم ستزيد التكاليف اللازمة لإيجاد موظفين آخرين وتدريبهم ليحلوا محل أولئك الذين تركوا العمل. ومن جهة أخرى، فإن قرارات الاختيار القائمة على أساس سليم تعني توفيراً للنفقات، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية، وارتفاع في معنويات العاملين، وانخفاض نسبة دوران العمل، والجهود المبذولة في التدريب.

علاوة على ما سبق فإن قرارات الاختيار القائمة على أسس موضوعية تعد من أهم استخدامات مبادئ الجدارة. فوفقاً لمبادئ الجدارة ينبغي في المقام الأول إتاحة فرص متكافئة للراغبين في التقدم لشغل الوظائف العامة، وأن يتم اختيارهم للموظائف العامة على أساس ما يتمتعون به من معارف، ومهارات، وقدرات ضرورية لأداء الأعمال، دون التأثير بأية مؤثرات شخصية، مثل: خلفياتهم الاجتماعية أو الإقليمية أو الاقتصادية، أو غيرها من المؤثرات غير الموضوعية، التي ليس لها علاقة بمدى القدرة على أداء مهام العمل، أو على أساس افتراضات شخصية ليس لها أسس تدعمها في الواقع العملي. وبالإضافة إلى ما يوفره ذلك من تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد، فإنه شرط لا غنى عنه لرفع مستوى الخدمات الحكومية في القطاع العام.

تحديد الحد الأدنى من متطلبات شغل الوظائف

ليس بإمكان أي شخص يتقدم لوظائف شغلها لمجرد تقدمه إليها، إذ ينبغي أن تتوافر فيه شروط معينة لشغلها. ويجب أن تكون هذه الشروط محددة وواضحة قبل البدء في عملية الاختيار. وتحدد أنظمة التوظيف في العادة الحد الأدنى من المتطلبات التي ينبغي أن تتوافر لدى المتقدم لشغل الوظائف. ومن هذه المتطلبات، ما يلي:

١. الجنسية

تتطلب الجنسية لشغل الوظائف العامة في العادة من أجل إتاحة الفرصة لأبناء البلد لشغل الوظائف دون منافسة غير المواطنين لهم، ولضمان توافر الولاء في العاملين بالوظائف العامة، ولضمان استمراريتهم في الخدمة. إلى جانب أن المواطن يكون أكثر تفهماً من غير المواطن لبيئة العمل في بلده وأنظمتها، ومن ثم يكون الأنسب لتولي الوظائف العامة.

ولا تجيز أنظمة التوظيف في العادة لغير أصحاب جنسية البلد شغل الوظائف العامة إلا على سبيل الاستثناء، وبشروط خاصة، في حالة عدم توافر الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف في المواطنين. فعلى سبيل المثال، فإن الحكومة الأمريكية تشترط توافر الجنسية الأمريكية لشغل جميع الوظائف التي يتم الالتحاق بها عن طريق المسابقات التنافسية لجميع الوظائف الفيدرالية، ولا يجوز توظيف غير المواطنين في هذه الوظائف إلا في حالات استثنائية، تتم في النادر وتحت ظروف غير عادية، وأي استثناء في هذا الخصوص، لا يتم إلا في حالة عدم وجود مواطنين مؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، وأن يكون بموافقة مكتب إدارة شؤون الموظفين الفيدرالي. (٧)

٢. السن

تفرض غالبية أنظمة التوظيف حداً أدنى من العمر لشغل الوظائف العامة، وذلك حتى يكون الفرد قادراً على القيام بأعمال الوظيفة ومقدراً لمسؤولياتها. فعلى سبيل المثال، فإن الحكومة الفيدرالية الأمريكية تشترط بلوغ الشخص من الثامنة عشر، وفي بعض الوظائف بلوغ سن السادسة عشرة، كحد أدنى لشغل الوظائف العامة.

كما تفرض بعض أنظمة التوظيف حداً أعلى من العمر لشغل الوظائف العامة. إلا أن الغالب في أنظمة التوظيف هو فرض حد أدنى لشغل الوظائف العامة وليس حداً أعلى، باستثناء بعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة، مثل: الوظائف التي تتطلب جهداً جسدياً وذهنياً للضلع بمهامها، ومثل بعض الوظائف غير المدنية كوظائف رجال الشرطة والمطافي.

٣. اللياقة الصحية

تشرط معظم أنظمة التوظيف أن تتوافر في المتقدم اللياقة الصحية اللازمة للقيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة بالفاعلية المطلوبة. ومن أجل هذا تتطلب نظم الخدمة المدنية في العادة إجراء فحص طبي للمتقدم للتأكد من أن المتقدم قادر على أداء واجبات العمل على الوجه المطلوب، وللتيقن من خلوه من أي إعاقة ذهنية أو جسدية قد تعوقه عن أداء العمل بالكفاءة المطلوبة، وكذلك للتأكد من خلوه من الأمراض المزمنة. لكي لا يتعطل العمل ومصانع الآخرين بسبب الغياب المتكرر نتيجة للأمراض أو العجز الصحي، ولحماية مكان العمل من الأمراض المعدية، ولتنع الموظف من ادعاء إصابات بسبب العمل.

والفحص الطبي في معظم الحالات يشكل إحدى خطوات الاختيار، وفي الغالب يطلب ممن تم قبولهم مبدئياً، حيث يطلب منهم إجراء الفحص كخطوة نهائية قبل إصدار قرار التعيين. ولكن بسبب تكاليف الاختيار من امتحانات ومقابلات، فأحياناً يطلب من المتقدم اجتياز الفحص الطبي كإجراء أولي قبل الشروع في إجراء أية اختبارات أو مقابلات شخصية.

٤. حسن السيرة والسلوك

نظراً لما يقتضيه أداء مهام الوظيفة العامة من تمتع شاغلها بسلطات، والتزامه بأداء واجبات ومسؤوليات تستدعي توافر الثقة فيه، فإن نظم الخدمة تطلب أن يكون الموظف حسن السيرة والسلوك كشرط لشغل الوظائف العامة. وعلى هذا الأساس، فإن معظم تلك الأنظمة تقضي بعدم الصلاحية لتولي الوظائف العامة للشخص الذي ارتكب أعمالاً تتنافى

مع الشرف والأمانة، أو سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية، أو سبق فصله من الخدمة لأسباب تأديبية لمدة زمنية معينة.

٥. متطلبات التعليم والخبرة والتدريب والخصائص الشخصية والبدنية

تعد هذه المتطلبات أساسية لشغل الوظائف العامة. ولكن يجب أن تكون مرتبطة بمهام الوظيفة المزمع شغلها، وأن تكون صادقة في تحديد ما إذا كان امتلاكها يمكن المتقدمين من أداء واجبات العمل وتحمل مسؤولياته على النحو المطلوب أم لا. أي يجب أن تكون صادقة في التنبؤ بما إذا كان بإمكان المتقدمين أداء العمل على النحو المطلوب أم لا. لذا فإنه يتم تحديد هذه المتطلبات في العادة على أساس التحليل الشامل لمحتويات الوظائف وما تنطوي عليه من واجبات ومسؤوليات؛ وذلك حتى يمكن تحديد نوع ومستوى المهارات والقدرات والمعارف والخصائص الأخرى المطلوبة لأداء كل وظيفة، ثم تحديد المؤشرات لهذه المعارف والمهارات والقدرات والخصائص بما في ذلك نوع ومستوى التأهيل العلمي، والخبرة النوعية والزمنية والتدريب المطلوب، والرخص المطلوبة لمزاولة بعض الأعمال.

وفي بعض الأحيان يتم تحديد حد أدنى من المؤهلات التي ينبغي أن يمتلكها المتقدم، ويتم تحديدها على ضوء على المعارف والمهارات والقدرات الضرورية للموظف عند مستوى الدخول لأداء واجبات العمل ومسؤولياته على النحو المطلوب. بالإضافة إلى ذلك يتم تحديد عدد من المؤهلات المفضلة. والمؤهلات المفضلة هي تعليم أو تدريب أو خبرات أو خصائص أخرى يجذب توافرها في شاغل الوظيفة، بالإضافة إلى الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة، وتساعد في تحديد أفضل متقدم مؤهل للوظيفة. إلا أنه في بعض الحالات، يجذب عدم استخدام المؤهلات المفضلة التي تحد من مجموعة المتقدمين التي يتم الاختيار من بينهم، وخاصة في وظائف مستوى الدخول أو الفئات الوظيفية ذات السوق المحدودة للمتقدمين المؤهلين. وعند تحديد المؤهلات المفضلة يجب أن يكون امتلاكها لازماً لأداء العمل، وليس بالإمكان تعلم المعلومات والمهارات والقدرات المطلوبة في الأشهر الأولى من شغل الوظيفة. كذلك يجب أن يكون من الممكن قياسها والتحقق منها، وأن يكون هناك احتمال كبير من أن

المتقدم سينجح في أداء مهام الوظيفة المعنية لو امتلك المعرفة والمهارة وقت التوظيف بدلاً من تعلمها خلال فترة التجربة .

وبالرغم من أهمية التحقق من صدق متطلبات التعليم والخبرة والتدريب والتأكد من ارتباطها بالوظائف المعنية، إلا أنه في الواقع العملي فقليلاً ما تكون هذه المتطلبات خاضعة لاختبارات الصدق الميدانية . إذ يتم تحديدها ببساطة على أساس تحليل الوظائف . وفيما يلي توضيح لهذه المتطلبات :

(أ) المستوى التعليمي

تتشرط أنظمة التوظيف في العادة الحصول على درجة علمية معينة في تخصص معين لشغل بعض الوظائف . وذلك على أساس أن مستوى ونوع التعليم يكون في العادة مؤشراً على القدرات والمهارات والاستعدادات والدوافع التي يتمتع بها المتقدم للوظائف . كما تتضمن المؤهلات العلمية في العادة التراخيص اللازم توافرها لدى المتقدم للعمل في مجال معين .

وتحديد المستوى التعليمي للوظائف كثيراً ما يكون أمراً تقديرياً . وذلك لأنه كثيراً ما يكون من الصعب إثبات أن حداً أدنى معين من التحصيل العلمي يعد أساسياً للنجاح في أداء بعض الوظائف .

ومهما يكن من أمر ، فعند تحديد المؤهلات العلمية لشغل الوظائف ينبغي مراعاة أن تكون هذه المؤهلات مناسبة للوظيفة ، فلا تكون أقل مما تتطلبه الوظيفة ولا أكثر . فالتعليم الزائد (overeducation) شأنه شأن التعليم الناقص ، قد تكون له عواقبه السلبية من عدة نواح .^(٨) فقد أظهرت الدراسات أن التعليم الزائد مرتبط بانخفاض الرضا الوظيفي ، وخاصة للذين يؤدون أعمالاً قليلة المهارة وقليلة المكانة . وقد يعود ذلك أن الشخص في هذه الحالة يتوقع رضى أعلى من العاملين الأقل تعليماً . كذلك تشير الدراسات أن التعليم الزائد مرتبط بانخفاض الإنتاجية ، والغياب والتسرب الوظيفي وانخفاض الانغماس الوظيفي ، بالإضافة إلى الاتجاه نحو الإنجاز الفردي بدلاً من الجماعي كوسيلة لتحقيق النجاح

الشخصي . فضلاً عن ذلك ، فقد كشفت بعض الدراسات عن أن التعليم الزائد يرتبط بعواقب سلبية ، مثل : العزلة الاجتماعية ، وانخفاض مستوى الرضا في الحياة ، وانخفاض تقدير الذات ، والأعراض النفسية السلبية ، وتدهور الصحة النفسية بشكل عام .^(٩)

(ب) الخبرة العملية

يقصد بالخبرات العملية ، بوجه عام ، الحد الأدنى من المدة الزمنية التي أمضاها الشخص في مجال عمل معين ، لكي يتمكن من أداء العمل الحالي على النحو المطلوب . وتعد الخبرات العملية مصدراً أساسياً لاكتساب المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لكثير من الوظائف . بل إن الخبرة العملية في بعض الوظائف تفوق في أهميتها المؤهلات العلمية في حقل دراسي معين . حيث إن إجادته أداء بعض الأعمال تعتمد على الخبرة والمران بصورة أساسية . وقد أظهرت كثير من الدراسات الميدانية أن للخبرة العملية تأثير في الأداء المستقبلي للعمل .^(١٠)

ومثلما هو الحال في تحديد الحد الأدنى للمستوى التعليمي المناسب لشغل الوظائف ، فإن تحديد الحد الأدنى من الخبرة اللازمة للعمل يثير بعضاً من الجدل . ويعود ذلك إلى أنه لا توجد قواعد موضوعية تماماً يمكن على أساسها تحديد مدة الخبرة اللازمة لأنواع الوظائف . فكيف يمكن ، على سبيل المثال ، تحديد أن ستين من الخبرة في حقل معين تعد ضرورية للنجاح في أداء وظيفة معينة ، وأن سنة ونصف ليست كافية؟ لذا فإن تحديد الخبرة اللازمة يكون تقديرياً بصفة عامة .

وفي بعض الحالات تجيز أنظمة التوظيف أن تحمل الخبرة والتعليم والتدريب محل بعضها البعض ، فيستعاض عن الشهادة الدراسية بخبرة معينة ، أو يستعاض عن الخبرة بشهادة معينة أو تدريب معين . ومثل التعليم الزائد فإن الخبرة الزائدة أيضاً قد تخلق توقعات تؤدي إلى عدم الرضا إذا لم يتم تحقيقها .^(١١)

(ج) التدريب

يعد التدريب مهماً لشغل بعض الأعمال، فبعض الوظائف لا يكفي لشغلها توافر مؤهلات علمية وخبرات عملية فحسب. لذا يطلب من المتقدمين لبعض الوظائف إكمال دورات تدريبية إما عامة أو خاصة ومحددة، وذلك حسب ما يتطلبه القيام بمهام الوظيفة المعنية. وتحدد أنظمة التوظيف في الوظائف نوعية التدريب والمدة الزمنية له. ويمكن الاستعاضة عن متطلبات التدريب بخبرات عملية أو بمؤهلات علمية معينة.

(د) الخصائص الشخصية

في بعض الوظائف يكون سلوك الشخص واتجاهاته وميوله وخصائصه الشخصية مهمة للنجاح لأداء مهام العمل، بالإضافة إلى المؤهلات العلمية والعملية. لذا فإن أنظمة الوظائف تستلزم لشغل بعض الوظائف توافر خصائص شخصية معينة في المتقدم. ولكن بصفة عامة ينبغي عدم التوسع في هذه الخصائص لأنه ليس لها مفهوم موحد، ويثور الكثير من الجدل حول كيفية قياسها.

(هـ) الخصائص البدنية

بالإضافة إلى ضرورة توافر اللياقة الصحية للموظف بصورة عامة، فإن بعض الوظائف تستدعي توافر قدرات جسمية معينة في المتقدم، حتى يكون بإمكانه تحمل أعبائها على النحو المطلوب، مثل: سلامة السمع لعمالي الستراتالات، والقدرة الجسمية لوظائف الشحن والتفريغ.

خطوات عملية الاختيار

حتى يكون تعيين الفرد على أساس موضوعي، فإن عملية الاختيار تتم في العادة وفقاً لعدد من الخطوات. وليس ثمة صيغة موحدة لخطوات الاختيار، سواء من حيث النوعية أم العدد أم الترتيب. إذ تعتمد هذه الخطوات على حجم المنظمة، وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها، وعدد من يتم اختيارهم، وغيرها من العوامل.

ولكن، بصفة عامة، تتضمن عملية الاختيار الخطوات الأساسية التالية :

١ . إجراء مقابلة مبدئية للمتقدمين .

٢ . استيفاء طلبات التوظيف والوثائق المصاحبة لها ومراجعتها .

٣ . إجراء الامتحانات التوظيفية .

٤ . إجراء المقابلات الشخصية .

٥ . التحري عن المرشح للوظيفة .

٦ . الترشيح لشغل الوظيفة .

٧ . إجراء الكشف الطبي .

٨ . إصدار قرار التعيين .

٩ . الالتحاق بالوظيفة .

١٠ . تجربة الموظف .

أولاً - المقابلة الأولية للمتقدمين

في البداية يقوم الراغبون بشغل الوظائف الشاغرة بالتقدم عليها وفقاً لإجراءات التقديم المحددة في المنظمة . وليس هناك صيغة موحدة لإجراءات التقديم على الوظائف الشاغرة، إذ تختلف هذه الإجراءات وفقاً للسياسات التنظيمية والتوظيفية، ووفقاً لنوع الوظائف، وحجم المتقدمين عليها في العادة . وتهدف إجراءات التقديم في الأساس إلى إتاحة الفرصة لمن يرغب في التقدم للوظائف الشاغرة ممن تنطبق عليهم الشروط للتقدم على قدم المساواة مع غيرهم من الأفراد، ولتحديد ما إذا كان المتقدم يملك الحد الأدنى من متطلباتها .

وفي كثير من الحالات تكون المقابلة الشخصية الأولية هي الخطوة الأولى في عملية الاختيار . حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المتقدمين، يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين عليها، والإجابة عن أية استفسارات قد

تكون لديهم بهذا الخصوص . ومن ثم تصفية الأشخاص الذي يشعرون أن الوظائف الذين يرغبون في التقدم عليها غير مناسبة لهم بشكل أو بآخر .

كما يتم في هذه المقابلة المبدئية التحقق من مدى استيفاء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها، ومن ثم استبعاد المتقدمين الذين يبدو من الجلي أنهم لا يستوفون هذه الشروط، قبل القيام بالتقدم رسمياً على الوظائف .

وتتضمن المقابلة الأولية أسئلة مباشرة وسريعة وغير متعمقة توجه للمتقدم . حيث يتم سؤاله عن مدى استيفائه للمؤهلات العلمية والعملية، ومدى استيفائه لشروط الجنسية والسن، واهتماماته الوظيفية . كما يتم توضيح الوظائف الشاغرة في المنظمة وطبيعتها، ومواقعها، ومزاياها المالية . كذلك يمكن إجراء المقابلة الأولية على أساس استبانة أولية يتولى المتقدم استكمالها . وبعد اجتياز الشخص لهذه المقابلة الأولية يمكنه التقدم رسمياً على الوظيفة .

وبطبيعة الحال ليس من الضروري إجراء مقابلة أولية للمتقدمين في كل الأحوال، بيد أن إجراء مثل هذه المقابلة يوفر للمنظمة بعضاً من الوقت والجهد اللازم لدراسة الطلبات وتصنيفها .

ثانياً - استيفاء طلب التوظيف والوثائق المصاحبة ومراجعتها

بعد اجتياز المتقدم للمقابلة الأولية يطلب منه تعبئة استمارة أو طلب رسمي للتوظيف (وفي بعض الحالات يكمل المتقدمون الطلبات قبل المقابلة الأولية، وفي هذه الحالة يحدد الطلب من تتم مقابله) . بالإضافة إلى ذلك كثيراً ما يطلب من المتقدم تقديم نبذة عن سيرته الذاتية، وعدد من التوصيات عنه .

١. نموذج التوظيف

تستخدم نماذج التوظيف في العادة للحصول على بعض المعلومات عن المتقدمين، لتقويمهم تقوياً مبدئياً، والتأكد من استيفائهم لشروط التوظيف . وبذلك تكون هذه الطلبات

من الوسائل المبدئية لتصنيف المتقدمين، وذلك باستبعاد الطلبات التي لا تستوفي شروط التوظيف. حيث يقوم الموظفون المختصون بالتأكد من اكتمال البيانات التي تتضمنها استمارات التوظيف، وتقرير ما إذا كان المتقدم يستوفي الحد الأدنى من المؤهلات اللازمة للتوظيف، بالإضافة إلى المتطلبات النظامية لشغل الوظائف، مثل: الجنسية، والعمر، والقدرة البدنية. وبالتالي استبعاد المتقدمين الذين لا تنطبق عليهم شروط شغل الوظائف.

وعلاوة على أن طلبات التوظيف توثق رسمياً رغبة الفرد في التوظيف، وتستخدم كوسيلة أولية لتصنيف المتقدمين، فهي تحقق عدداً من الغايات الأخرى. فهي تساعد على الإعداد للمقابلات الشخصية للمتقدمين، كما أن المعلومات التي تتضمنها تصبح جزءاً من سجل الفرد، وتساعد على بناء قاعدة للمعلومات عن المتقدمين يمكن استخدامها كسجلات يتم الرجوع إليها بعد توظيفهم. كذلك فإن المعلومات التي تحتويها الطلبات تساعد في تقييم مدى فاعلية عملية الاختيار.

وفي بعض الحالات تستخدم طلبات التوظيف كوسيلة وحيدة للحكم على مدى صلاحية المتقدم للتوظيفة. ويتم ذلك من خلال تقييم المعلومات التي تحتويها الطلبات، بما في ذلك الخبرات والمؤهلات والتوصيات من الرؤساء السابقين. إلا أن استخدام طلبات التقييم كوسيلة وحيدة للاختيار يثير العديد من المشكلات. فهذه الوسيلة منفردة لا توفر معايير موحدة لتقييم المتقدمين بشكل موضوعي. وللتغلب على ذلك قد يكون من الضروري التأكد من ملاءمة البنود التي يتضمنها النموذج للتمييز بين المتقدمين، وأن يتم وضع أوزان رقمية لكل بند، بحيث تختلف الأوزان المخصصة لكل بند وفقاً لأهمية البند في أعمال الوظيفة، ويتم جمع أوزان الاستجابات التي يقدمها كل متقدم عن هذه البنود وتقييمها.

وفي كل الأحوال ينبغي الاهتمام بتصميم طلبات التوظيف، إذ إن الطلبات المصممة تصميمًا سليماً يمكن أن توفر الكثير من الوقت والجهد للمنظمة. حيث إنها تساعد على تحديد مدى امتلاك المتقدم للشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة المتقدم لها، ومن ثم تساعد على استبعاد الطلبات التي لا تفي بالشروط بسهولة وسرعة. وليس هناك شكل واحد لطلبات

التوظيف، إذ يتوقف تصميمها وكذلك نوعية المعلومات التي تتضمنها ومدى تفصيلها، على نوعية الوظائف ومستواها. ولكن، في كل الأحوال، ينبغي أن تكون المعلومات التي يطلب من المتقدم تقديمها مفيدة ومتصلة بالعمل قدر الإمكان. وتساعد مواصفات الوظائف على تحديد نوع المعلومات التي ينبغي الحصول عليها من المتقدم في طلب التوظيف.

وفي الغالب تتضمن طلبات التوظيف معلومات شخصية عن المتقدم، (مثل: اسم المتقدم، وهويته، وسنه، وحالته الاجتماعية، وعنوانه) ومعلومات عن الوظيفة المتقدم عليها، ومعلومات عن مستواه العلمي (المؤسسات العلمية التي درس فيها وتواريخ الدراسة فيها، ونوعية التخصص، والتقدير الذي حصل عليه) والدورات التدريبية ونوعها، والخبرات العملية (الأعمال التي سبق له مزاولتها وأهم واجباتها ومسؤولياتها، والفترة التي قضاها في كل عمل) ومعلومات عن لياقته الصحية، ومعلومات عن الأشخاص والجهات التي يمكن الاتصال بها للاستعلام عنه.

كذلك تحتوي بعض نماذج التوظيف على أسئلة عن ميول الشخص واهتماماته التي لها علاقة بالعمل المتقدم عليه. وكذلك بعض الأسئلة عن أبرز إنجازاته السابقة والجوائز والتفديرات التي سبق الحصول عليها.

وبالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بما تتضمنه نماذج التوظيف، فكذلك ينبغي الاهتمام بشكلها. وفي هذا الصدد ينبغي مراعاة جانبين رئيسين: (١٢)

- وجود مساحة كافية لتدوين إجابات كاملة عن الأسئلة التي يتضمنها النموذج، حتى لا تكون المعلومات مختصرة بشكل مخل، ومن ثم يصعب تقويم المعلومات التي يتضمنها النموذج، عند الحكم على صلاحية المتقدم.

- أن تكون أحرف الطباعة مناسبة، حتى تظهر واضحة وغير مزدحمة، لكيلا تفوت على المتقدم فرصة الإجابة عن بعض الأسئلة.

وبين الشكل التالي مثالاً للمعلومات التي يتضمنها نموذج طلب التوظيف.

شكل (١) نموذج طلب التوظيف

التاريخ :

معلومات شخصية:

الاسم :

رقم الهوية :

الجنسية :

تاريخ الميلاد :

الجنس :

الحالة الاجتماعية :

العنوان الدائم :

العنوان الحالي :

رقم الهاتف :

معلومات عن الوظيفة المتقدم إليها:

اسم الوظيفة :

مرتبتها :

مقرها :

المستوى التعليمي:

المؤهلات التعليمية :

مكان الدراسة :

التخصص :

التقدير :

سنة الحصول على كل مؤهل :

الخبرة العملية:

الوظائف السابقة التي سبق شغلها :

الجهة التي تتبعها الوظائف السابقة :

مدة الخدمة في الوظائف السابقة :

المهارات الخاصة:

إجادة لغة أجنبية :

مهارات الاختزال :

الدورات التدريبية:

الدورات التدريبية المتصلة بمجال العمل :

الجهة التي تم التدريب فيها :

تاريخ الحصول على كل دورة :

المدة الزمنية لكل دورة :

المبزل والاهتمامات :

مصادر المعلومات عن المتقدم :

أسماء عدد من الأشخاص عمل معهم المتقدم ويمكنهم الحكم على أدائه :

علاقة المتقدم بكل مرجع من المراجع السابقة :

عنوان كل مرجع :

رقم الهاتف لكل مرجع :

٢. السيرة الذاتية

كثيراً ما تصحب نماذج التوظيف بسيرة ذاتية يعدها المتقدم عن نفسه ، لدراسة المعلومات التي تتضمنها واستخدامها ، بالإضافة إلى المعلومات المدونة في نموذج التوظيف ، لتقويم مدى صلاحيته للوظيفة . والسيرة الذاتية هي عبارة عن وصف مكتوب عن الخبرة والتدريب والتعليم السابق للمتقدم ، بالإضافة إلى أنها قد تتضمن معلومات عن إنجازاته البارزة واهتماماته ونقاط القوة لديه .

وعند فحص السيرة الذاتية للمتقدم يجب أن يأخذ المراجع في الحسبان متطلبات العمل الحالي ، والتمعن في خبرات الشخص الماضية ، وعلى وجه الخصوص إنجازاته الماضية . كذلك فإن السيرة الذاتية تعكس مهارة الاتصال ومدى الحرفية التي يتمتع بها المتقدم . وهكذا فإن السير الذاتية التي تنطوي على أسلوب ركيك وإعداد ضعيف هي دليل على وجود خلل

في المتقدم. كذلك من الضروري الالتفات إلى بعض المعلومات التي لها علاقة بالعمل بشكل غير مباشر والتي تحمل مؤشرات عن شخصية وأسلوب المتقدم.

إلا أنه في كل الأحوال ينبغي التنبيه إلى أن السيرة الذاتية تتضمن المعلومات التي يرغب المتقدم في إظهارها، كما أنها تعد بمثابة دعاية شخصية عنه. وفي الحقيقة فقد أظهرت عدة دراسات أن المتقدمين كثيراً ما لا يقولون الحقيقة في سيرهم الذاتية،^(١٣) لذا فيجب استبعاد المزاعم غير المدعومة، من خلال التفحص الدقيق للسيرة الذاتية، والتنبيه إلى المعلومات المتناقضة، والتأكد من أن تتابع التواريخ في السيرة الوظيفية مذكور على نحو منطقي، والانتباه إلى الفجوات في تواريخ التوظيف، والتركيز على النقاط الرئيسة وعدم الالتفات إلى التفاصيل الهامشية التي تحول الانتباه عن الجوانب الرئيسة في السيرة الذاتية، وكذلك الانتباه إلى المعلومات التي أغفلها المتقدم ولم يضمنها في سيرته.

٣. المراجع والتوصيات

كثيراً ما تصحب نماذج التوظيف برسائل توصية عن المتقدم، يكتبها أشخاص يعرفون المتقدم ويستطيعون تقديم بعض المعلومات اللازمة عنه. وبالرغم من أن هناك أشخاص متعددون يمكنهم كتابة مثل هذه التوصيات، إلا أنه في الغالب يجذب أن يكتبها رؤساء سابقون للمتقدم.^(١٤) وليس هناك إجراء معين للحصول على المراجع والتوصيات عن المتقدم. فأحياناً قد يسأل المتقدم في طلب التوظيف كتابة أسماء وعناوين عدد من الأشخاص الذين يعرفونه ويستطيعون تقديم بعض المعلومات عن مؤهلاته وشخصيته وخبراته، حتى يمكن الاتصال بهم أو الكتابة إليهم للاستعلام عنه بهذا الشأن. أو قد يطلب من المتقدم تعبئة نموذج معد خصيصاً لهذا الغرض من عدد من الأشخاص الذين يعرفونه، يجيبون فيه عن أسئلة معينة عن المتقدم. وفي بعض الحالات لا يكون هناك نموذج محدد للتوصية، حيث يكتب أن يعد الموصي توصيته عن المتقدم على شكل مقالة مكتوبة يتحدث فيها عن المتقدم وفقاً لما يراه. وبالرغم من انتشار استخدام رسائل التوصية في عملية الاختيار، إلا أنها تواجه العديد من الانتقادات، خاصة وأنها أثبتت صدقاً ضعيفاً في التنبؤ بمدى نجاح المتقدم في أداء مهام

الوظيفة المتقدم عليها. ^(١٥) ومن أوجه الضعف في هذه التوصيات أن المتقدم نفسه هو الذي يحدد من يكتب التوصية له في العادة. وبطبيعة الحال فإن المتقدم يختار الشخص الذي يعتقد أنه سيوصي به بصورة إيجابية. كذلك فكثيراً ما يرى الموصون أن عليهم تقديم الشخص بصورة إيجابية. والحقيقة فقد أوضحت كثير من الدراسات أن معظم رسائل التوصية تكون في الغالب إيجابية. ويعود ذلك إلى أن كثيراً من الموصين يرون أن كتابة حتى جملة واحدة سلبية عن الفرد تعد بمثابة "قبلة الموت" في فرصته للحصول على العمل المقدم عليه. ويزيد احتمال الكتابة الإيجابية عن الشخص عندما يكون بإمكان المتقدم الاطلاع على التوصية المعدة عنه. وفي هذا المجال أظهرت الدراسات أنه عندما لا يكون بإمكان المتقدم الاطلاع على التوصيات المعدة عنه، يكون هناك احتمال أكبر للتشدد في كتابة التوصيات. ^(١٦) فضلاً عن ذلك، كثيراً ما يكون الرؤساء السابقون الذين يقومون بإعداد التوصية عن المتقدم لا يعرفونه معرفة جيدة، أو قد لا يتذكرون كل شيء عن أدائه في الماضي. لهذا فإن معظم رسائل التوصية تفتقر إلى الثبات نتيجة لعدم اتفاق الموصين على المتقدم، نتيجة لعدم معرفتهم بكل الجوانب السلوكية عن الشخص. ^(١٧)

علاوة على ما سلف، فإن أسلوب إعداد رسائل التوصية كثيراً ما يحد من قيمتها. فكثيراً ما تكون رسائل التوصيات عامة وموجهة "إلى من يهمله الأمر"، ولا تتبع خطوطاً عريضة معينة، ولا تقدم أمثلة محددة عن سلوك الشخص، وما الذي ينبغي التركيز عليه في أداء الفرد طائب التوصية. ومثل هذه التوصيات، في الواقع، تكون محدودة الفائدة، لأنها في الغالب لا تتضمن تقويماً موضوعياً للشخص، خاصة إذا كان هو الذي يحملها وليست موجهة إلى عنوان معين. لذا فقد يكون من الأفضل الطلب من الشخص تقديم عدد من الأسماء ليتسنى الاتصال بها للاستعلام عنه.

ولكن بالرغم من مشكلات التوصيات، إلا أنه يمكن الاستفادة منها للحصول على معلومات عن العمل السابق للفرد، قد يتعذر الحصول عليها من خلال الوسائل الأخرى للاختيار. وحتى يمكن الاستفادة من رسائل التوصية فيلزم إعدادها على النحو السليم،

بحيث يتم التركيز فيها على الحالات الهامة المتعلقة بأداء الشخص بدلاً من خصائصه الشخصية التي يصعب تقويمها بموضوعية، وأن تتضمن أمثلة محددة عن ذلك الأداء بعيداً عن العموميات. ^(١٨) وينبغي للمنظمة من جانبها أن تتصل بمعدي التوصيات للحصول على معلومات متكاملة عن المتقدم. وفي هذه الحالة يجب الاهتمام بالأمثلة التي ستطرح للحصول على معلومات عن المتقدم وإعدادها إعداداً جيداً. وفي العادة يتم الاتصال بمعدي التوصيات بعد اجتياز الموظف للامتحانات التوظيفية والمقابلات الشخصية.

ثالثاً - الامتحانات التوظيفية

بعد الانتهاء من دراسة طلبات التوظيف والسير الذاتية والتوصيات وتفحصها، واستبعاد الطلبات غير المستوفية للشروط العامة اللازمة، تأتي المرحلة التالية في عملية الاختيار، وهي تصفية الطلبات التي تم قبولها في المرحلة السابقة لاختيار الأفضل منها من خلال الامتحانات التوظيفية أو المقابلات الشخصية أو كليهما. ^(١٩)

والامتحانات التوظيفية هي وسيلة لتقويم مدى ملاءمة ما يملكه المتقدمون للوظائف من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات لأداء واجبات ومسؤوليات الوظائف الشاغرة، ^(٢٠) حيث يمكن من خلالها تقدير المركز النسبي أو المطلق للمتقدم باستخدام مقياس شخصية أو نفسية أو سلوكية معينة. ^(٢١) وتحقق الامتحانات، كواحدة من وسائل الاختيار لشغل الوظائف العامة، هدفين رئيسين. الأول شغل الوظائف العامة بالأشخاص الأكفاء، والثاني تحقيق مبدأ المساواة والعدالة، وذلك ببناء قرار الاختيار على أسس موضوعية غير شخصية. فضلاً عن ذلك فإن الامتحانات تحقق عدداً من المزايا. فهي تساعد على كشف المواهب، كما أنها تساعد في التمييز بين القدرات المختلفة للمتقدمين وترتيبهم وفقاً لمدى حسن أدائهم المحتمل في العمل. كما تساعد على التقليل من تكاليف عملية الاختيار والتوظيف، حيث يمكن من خلالها تقويم أعداد كبيرة من المتقدمين خلال مدة قصيرة من الزمن. ^(٢٢)

وقد مرت فترة من الزمن، خاصة في السبعينيات من القرن العشرين، واجهت فيها الامتحانات التوظيفية انتقادات عديدة. وكان لمثل هذه الانتقادات أثر كبير في إحجام كثير

من المنظمات عن استخدامها كوسيلة للاختيار. بيد أن نتائج عدد من الأبحاث التي ظهرت في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين أثبتت عدم صحة الكثير من هذه الانتقادات. إذ بينت هذه الأبحاث التي كان من روادها بصورة كبيرة فرانك شميدت وجون هنتر (Frank Schmidt and John Hunter)، أن الامتحانات التوظيفية المصممة تصميمًا سليمًا يمكن تعميمها واستخدامها في أماكن جغرافية متعددة، وحتى في وظائف جديدة. (٢٣) كذلك أظهرت العديد من الدراسات إلى أنه لا توجد بدائل أخرى أفضل من الامتحانات التي تتسم بالصدق والثبات كوسيلة للاختيار، (٢٤) حيث ظهر أنها أفضل وسيلة للتنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي عندما تكون صادقة. (٢٥) كما أن هناك العديد من الباحثين الذين قاموا بدراسة مدى صدق الوسائل الأخرى للاختيار، وجدوا أنه لا توجد وسيلة أخرى لاختيار الأفراد لشغل الوظائف يمكن أن تضاهي صدق الامتحانات، باستثناء تعبئة طلبات التوظيف. (٢٦) ونتيجة لذلك فقد تنامي استخدام الامتحانات كوسيلة للاختيار الوظيفي في السنوات الأخيرة. (٢٧)

إلا أنه ينبغي ملاحظة أن الامتحانات لا تستخدم كوسيلة للاختيار لشغل بعض الوظائف، حيث يتم إعفاء المتقدمين لبعض الوظائف من شرط إجراء الامتحانات التوظيفية، وذلك على سبيل الاستثناء، ومن أمثلة هذه الوظائف، ما يلي: (٢٨)

١. الوظائف ذات الطبيعة الفنية البالغة التعقيد، والتي لا تتوافر شروطها إلا في عدد قليل أو محدود جداً من الأشخاص. الأمر الذي يلقي الحاجة إلى إشراكهم في اختبارات تنافسية ويتم تعيينهم بلا اختبار أو مقابلات شخصية.
٢. الوظائف ذات المسؤوليات القيادية الضخمة. فمثل هذه الوظائف تعتمد أساساً على عنصر الشخصية وعنصر الخبرات التي تتكون كحصولها للتجربة والممارسة. ففي هذه الحالة لا يتم الاختيار على أساس الامتحان وإنما تطبق معايير أخرى.
٣. الوظائف التي لا تقدم إغراء وتفتقر إلى عنصر الجاذبية، الأمر الذي يسبب إعراضاً واضحاً عنها. وفي مثل هذه الحالات فإن الاختبار لا يكون مناسباً.

- ٤ . الوظائف ذات الواجبات والمسؤوليات المحدودة الأهمية بشكل واضح ، حيث يكون الاختبار فيها ليس ضرورياً .
- ٥ . الوظائف ذات الطبيعة السرية فيكون الاختبار فيها بناءً على الثقة .
- ٦ . الوظائف ذات الطبيعة المؤقتة . التي يتم التعيين فيها فترة محدودة ؛ نظراً لقصر شغل الوظيفة الذي لا يوازي الثقة المكتسبة في إجراء الامتحان ، كذلك في العادة لا يلتحق بها أفراد ذوو كفاءة عالية .
- ٧ . الوظائف التي لا تستطيع إجراءات ونظم الاختبار أن توفر لها ، بطريقة مرضية ، العناصر القادرة على شغلها ومن ثم يستلزم الأمر أن يختار لها بغير الاختبارات .

الإعداد لامتحانات

يستلزم إعداد الامتحانات على النحو السليم مراعاة عدد من المبادئ الأساسية ، من أهمها ما يلي :

- ١ . يجب أن يكون الامتحان شاملاً للجوانب الجوهرية للموظف المعنية . ويتطلب هذا إجراء تحليل متكامل للوظائف لتحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة للأداء ، والتي على أساسها يمكن امتحان المتقدمين للتأكد من مدى امتلاكهم لها . فعلى سبيل المثال ، يمكن من خلال تحليل الوظائف تحديد المجالات الأساسية التالية للأعمال الكتابية ، ويتم قياس أداء المتقدم في كل منها باستخدام الوسيلة المناسبة :
- (أ) مهارات القراءة .
- (ب) مهارات الإملاء .
- (ج) مهارات علامات الترقيم .
- (د) مهارات قواعد اللغة .
- (هـ) اتباع التوجيهات .
- (و) المهارات العددية .

(ز) المهارات اللفظية .

(ح) مهارات الطباعة .

(ط) مهارات تدوين المعلومات الشفهية .

(ي) مهارات تنظيم الملفات .

٢ . تصميم فقرات الامتحان من قبل أفراد مختصين مؤهلين .

٣ . التحقق من صدق الامتحان وثباته .

٤ . تحديد الدرجة المناسبة لاجتياز الامتحان . وينبغي أن تحدد الدرجة المناسبة لكل سؤال من أسئلة الامتحان ، بحيث يتم تحديد الدرجة وفقاً لأهمية عنصر العمل الذي يرجع إليه السؤال ، فكلما ذلك العنصر مهماً زادت الدرجة المخصصة له .

أنواع الامتحانات التوظيفية

ليست هناك طريقة واحدة لتصنيف الامتحانات التوظيفية . فمن حيث الشكل ، هناك الامتحانات التحريرية ، والامتحانات الشفهية ، وامتحانات الأداء . ومن حيث أسلوب التقويم هناك الامتحانات المعيارية (التي يتم فيها مقارنة نتائج كل ممتحن بمتوسط الدرجات نجتمع معين) وامتحانات الابسيثف (ipsative tests) التي لا تقدم فيها النتائج بصورة مطلقة وإنما من خلال مقارنتها مع أداء الشخص نفسه ، سواء في امتحانات أخرى ، أو مع أبعاد مختلفة في الامتحان نفسه .

كذلك يمكن تصنيف الامتحانات الوظيفية طبقاً للخصائص المراد قياسها ، إذ إن لكل نوع من أنواع هذه الامتحانات هدفاً مختلفاً . وتقيس الامتحانات الوظيفية العديد من الخصائص بما في ذلك القدرات والاستعدادات العامة والخاصة للمتقدم ، وكذلك شخصيته واتجاهاته وميوله . وفي بعض الأحيان تقتضي بعض الوظائف استخدام أنواع مختلفة من الامتحانات لبعض الوظائف ، يصمم كل منها لقياس المهارات والمعارف المطلوبة للوظيفة . وفيما يلي عرض لأهم أنواع الامتحانات الوظيفية وفقاً لما تحاول قياسه ، أولاً ثم وفقاً لشكلها .

١. امتحانات القدرات والاستعدادات (abilities and aptitudes)

هي امتحانات تقيس القدرات والمهارات الحالية التي يمتلكها الشخص لأداء عمل معين، أو تحاول الكشف عن القدرات الكامنة ومدى الاستعداد والقدرة لديه للتطور واكتساب مهارات معينة إذا ما تلقى التدريب المناسب والمران الكافي في مجال معين. وتعدد امتحانات القدرات والاستعدادات إلى حد كبير، إلا أنها تقع ضمن إحدى الفئات التالية: القدرات الإدراكية (cognitive)، والقدرات الميكانيكية، والقدرات الحركية (psychomotor).

وتقيس الامتحانات الإدراكية العديد من القدرات والاستعدادات، من أهمها قدرات الفهم اللغوي، قدرات الطلاقة اللفظية، القدرات المكانية، القدرات العددية، الذاكرة، والاستنتاج المنطقي. فامتحانات القدرات والاستعدادات اللفظية، على سبيل المثال، تقيس قدرة الشخص أو استعداداته على استخدام الكلمات في التفكير والتخطيط والاتصال. وامتحانات القدرات العددية تقيس قدرة الشخص على إجراء العمليات الحسابية. أما امتحانات السرعة الإدراكية فتقيس قدرة الشخص على التعرف على مدى الاختلاف والتشابه بين الأشياء والحالات. وتقيس امتحانات الاستعدادات المكانية قدرة الشخص على تصور الأشياء في المساحات وتحديد العلاقة بينها. أما امتحانات القدرة المنطقية فتقيس القدرة على تحليل الحقائق الشفهية والتحريرية وإصدار الأحكام الصائبة المطلوبة لأداء العمل على النحو المطلوب. (٢٩)

وتستخدم امتحانات القدرات الميكانيكية في الغالب للوظائف الفنية أو شبه الفنية. وهي في الأساس امتحانات إدراكية إلا أنها تركز على النوع الميكانيكي منها. وتتضمن القدرات والاستعدادات التي تسعى هذه الامتحانات إلى قياسها: استيعاب العلاقات الميكانيكية، معرفة الأدوات واستخداماتها، ومعرفة أو استخدام المبادئ الميكانيكية.

أما امتحانات القدرات الحركية فتتركز على القدرات الجسدية وليس الإدراكية، وتستخدم لقياس مدى قوة الشخص وتناسق حركاته واتساقها. مثل اتساق حركة الأصابع، اتساق حركات اليدين، واتساق حركات اليد والعين، وسرعة حركة الذراعين، وسرعة

الاستجابة البدنية. كما تتضمن امتحانات الحواس، التي تقيس قدرات، مثل: حدة البصر، والقدرة على التمييز بين الألوان، وقوة السمع.

وقد ثبت أن امتحانات القدرات والاستعدادات يمكن أن تنبأ بنجاح الأداء في أنواع كثيرة من الوظائف. بل إن بعض الأبحاث تشير أنها تفوق الأنواع الأخرى من وسائل الاختيار في قياس قدرات الشخص. (٣٠)

٢. امتحانات الإنجاز

تستخدم امتحانات الإنجاز أو التحصيل للكشف عن مدى إلمام المتقدم بمعلومات وثيقة الصلة بالأداء في الوظيفة المتقدم عليها، لقياس مقدار معرفته في مجالات معينة، مثل: الإنتاج، أو الاقتصاد، أو الإدارة المالية، أو الشؤون الهندسية، وغيرها من المجالات ذات العلاقة بالعمل. (٣١) وتختلف امتحانات الإنجاز عن امتحانات القدرات أو الاستعدادات في أن امتحانات القدرات تستخدم في العادة للتعرف بالسلوك المستقبلي، في حين يتم استخدام امتحانات الإنجاز لتقويم نتائج تدريب أو تعليم سابق حصل عليه المتقدم. (٣٢) فعلى سبيل المثال، تساعد امتحانات القدرة على الكشف عن أولئك الذين لديهم استعداد أفضل من غيرهم لتعلم لغة أجنبية، بينما تقيس امتحانات الإنجاز مدى إجادة الفرد الفعلية لتلك اللغة بعد أن يكون قد تعلمها.

٣. امتحانات الشخصية

امتحانات الشخصية هي شكل من أشكال الامتحانات النفسية التي تستخدم لقياس مدى توافر خصائص معينة في الشخص يستلزمها الأداء الناجح للوظيفة، مثل: مهارات الاتصالات الشخصية، المهارات القيادية، الاستقرار النفسي، الموضوعية في إصدار الأحكام، وغيرها من الخصائص الشخصية أو النفسية. فهي معنية بصفة أساسية بالسلوك النفسي وليس الفكري أو الذهني. وبالرغم من أن امتحانات الشخصية لم تكن في الأصل مصممة لاختيار الموظفين، إلا أنها أصبحت تستخدم في التوظيف على أساس أن الصفات

الشخصية تؤثر في أداء العديد من الأعمال .

وتعدد الجوانب الشخصية المهمة لأداء العمل ، ومن ثم تعدد مداخل امتحانات الشخصية وفقاً لذلك . ولكن بالرغم من تعدد مداخل امتحانات الشخصية لأغراض الاختيار الوظيفي ، إلا أن هناك اتفاق كبير تطور خلال العقد الماضي بين علماء نفس الشخصية بأن الشخصية لها خمسة أبعاد أساسية ، يطلق عليها في العادة (الخمس الكبرى) . ولكن ليس هناك اتفاق على الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد . وتتضمن هذه الأبعاد ما يلي: (٣٣)

(أ) الانبساطية (extraversion): أي كون الإنسان اجتماعي ، وعشوي ، ويتمتع بالحيوية والنشاط .

(ب) العصائية (neuroticism): أو الاستقرار النفسي : ومن الخصائص الشائعة التي ترتبط بهذا البعد: القلق ، الكآبة ، الغضب ، الإحراج ، العاطفة ، وعدم الأمان النفسي .

(ج) التقبل (agreeableness): توجه نحو علاقات شخصية حميمة ، ومن الخصائص التي ترتبط بهذا البعد: اللطف ، المرونة ، الثقة ، الطيبة ، التعاون ، التسامح ، والتحمل .

(د) الإحساس الداخلي (conscientiousness) : درجة التنظيم ، والإصرار ، والدوافع الداخلية في السلوك الموجه نحو الهدف .

(هـ) الانفتاح على التجارب: أي مرونة التفكير وتقبل الأفكار الجديدة ، والفضول ، وسعة الخيال ، والأصالة ، وسعة الأفق .

ومن أشهر امتحانات الشخصية امتحانات مينسوتا للجوانب المتعددة للشخصية (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) التي تم تطويرها في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين في جامعة مينسوتا الأمريكية بقيادة ستارك هاثواي وجي شارنلي مكنيلي (Hathaway and J. Starke RCharnley McKinley) . لأغراض

نفسية وطبية، إلا أنها أصبحت تستخدم لتقويم الأفراد لغير الأغراض النفسية والطبية، وإحدى هذه الاستخدامات اختيار الموظفين للموظائف الهامة. (٣٤)

غير أن استخدام الامتحانات الشخصية كأداة للاختيار يثير الكثير من الجدل، حيث توجه إليها العديد من الانتقادات. فمعتقدوها يشيرون إلى صعوبة تحديد الخصائص الشخصية اللازمة لكل وظيفة وصعوبة قياسها بدقة لأنها غير ملموسة. كما يعدون استخدامها انتهاكاً لخصوصية الفرد؛ لأنها كثيراً ما تتضمن معلومات عن الحياة الخاصة للفرد التي لا تتصل مباشرة بوظيفة معينة. كذلك فإن نتائج الامتحان قد تعد تدخلاً في الحياة الشخصية للفرد إذا لم يقتصر استخدامها على أفراد متخصصين ومديرين، أو إذا كانت تستخدم لأغراض غير الغرض المحدد الذي وضعت من أجله. فإذا ما اطلع على نتائج الامتحان أشخاص غير متخصصين، فقد ينمطون الشخص تنميطات معينة، الأمر الذي قد يحد من فرص الشخص الوظيفية في المستقبل ويؤثر في حياته الشخصية. علاوة على أن الأفراد قد ينظرون إلى أنفسهم وفقاً لما تنمطهم هذه الامتحانات. وقد تلازمهم هذه التنميطات حتى لو أن نتائج الامتحان تغيرت مع مرور الوقت؛ ذلك أن الامتحانات الشخصية تقوم على افتراض أساسي وهو أن السمات الإنسانية تكون مستقرة عبر الحالات والمواقف المختلفة، بالرغم من أنه ثبت أن للعوامل الموقفية والبيئية دور كبير في تحديد السلوك الإنساني. فالتجاهات الإنسان تتغير مع التجارب التي يمر بها، وهكذا فإن التغيرات في بيئة العمل قد تفضي إلى تغيرات في شخصية الفرد. بالإضافة إلى ما سبق، فإن امتحانات الشخصية لا تقيس دوافع الفرد، بالرغم من أن دوافع الفرد مهمة في تحديد سلوكه، فحتى لو كان الشخص يملك صفة شخصية معينة فإن مثل هذه الصفة قد لا تظهر إذا لم تتوافر لدى الشخص الدوافع المناسبة. (٣٥) بالإضافة إلى أن امتحانات الشخصية تؤدي إلى اختيار نسخ متطابقة من الأفراد في المنظمة.

ولكن، بالرغم من الانتقادات الموجهة إلى الامتحانات الشخصية إلا أنها واسعة الاستخدام في مجال الاختيار الوظيفي، وذلك من منطلق أهمية توافر الاتجاهات

والشخصية الملائمة لبيئة العمل ، بالإضافة إلى أهمية توافر الكفاءات الفنية لأداء العمل .^(٣٦) لذا فإن الكثير من المنظمات تستخدمها لتحديد مدى ملائمة اتجاهات الفرد وشخصيته لثقافة المنظمة وأهدافها .^(٣٧) كذلك فإن الكثير من الدراسات الميدانية في هذا المجال أكدت استخدامهما في الاختيار الوظيفي .^(٣٨) حيث كشفت العديد من هذه الدراسات عن أن امتحانات الشخصية يمكن أن تنبأ بمستوى الأداء المستقبلي للفرد .^(٣٩)

وحتى تكون امتحانات الشخصية فاعلة فيلزم في بادئ الأمر إظهار أن هناك حاجة إلى خصائص شخصية معينة في شاغل الوظيفة وأن لها علاقة بالأداء الناجح للعمل ، أو أن خصائص شخصية معينة لها علاقة بالأداء المندني ومن ثم ينبغي عدم توافرها في الشخص .

٤ . امتحانات الميول

تحاول هذه الامتحانات الكشف عن ميول الشخص واهتماماته المتصلة بأداء العمل ، والتي يمكن من خلالها استنتاج دوافعه لأداء العمل . والفرض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الامتحانات هو أن احتمال نجاح الأفراد في أداء أعمالهم يكون أكبر عندما يحبون العمل وتكون لديهم ميول ودوافع قوية لأدائه . بالإضافة إلى أن عمل الأشخاص في وظائف يميلون إليها يساعد على الاستقرار في الوظائف .

وتختلف الميول عن الاستعدادات ، فالاستعداد يعني أن الشخص يتوافر لديه الاستعداد والقدرة على أداء أشياء معينة ، ولكن الميول تعني مدى ميل الشخص إلى أدائها . ومن أشهر الامتحانات المستخدمة في هذا المجال مقياس التفضيل كودر (Kuder Preference Record) ومستودع سترونج كامبل للميول (Strong Campbell interest inventory) ، التي تقيس ميولاً مختلفة تبين كل منها قوة الميول إلى أنواع معينة من العمل . ومن خلال إجابات الممتحنين والدرجات التي يحصلوا عليها يتم رسم صورة معينة لكل منهم ، ثم تتم مقارنة هذه الصور بصور شاغلي الوظائف الناجحين في مهن مختلفة . فإذا كانت ميول الممتحن تلائم مع شاغل الوظيفة ، فيفترض أنه مناسب للمهنة .

وتستخدم امتحانات الميول في الغالب للموظائف المهنية كمرشد للاختيار، وليس كمعيار أساسي للاختيار. حيث إن المتقدمين يستطيعون تطويع إجاباتهم بسهولة حتى يظهروا أنهم مناسبين لوظيفة معينة. بالإضافة إلى أن موازنة الميول لمتطلبات العمل قد تكون مؤشراً أفضل على الرضا عن الوظيفة وليس عن أداء العمل.

أشكال الامتحانات

بالإضافة إلى أن لمحتويات الامتحانات أنواعاً متعددة، فكذلك تتعدد أشكالها. فهناك الامتحانات التحريرية بأشكالها المتعددة، والامتحانات الشفهية، والامتحانات العملية، بالإضافة إلى مراكز التقويم. وموضوع أشكال الامتحانات هم ما سنتناوله الصفحات التالية.

١. الامتحانات التحريرية

تتضمن الامتحانات التحريرية أسئلة مكتوبة، تستدعي إجابات مكتوبة. وتعد هذه الطريقة من أقدم طرق الاختيار وأكثرها شيوعاً. ويرجع انتشارها إلى عدد من العوامل، أهمها أنها أوفر من ناحية التكلفة المادية في إجرائها،^(٤٠) وذلك لإمكانية إجراء الامتحان التحريري لعدد كبير من المرشحين في الوقت نفسه، وضمان العدالة فيما بينهم، بإعطائهم الأسئلة ذاتها.^(٤١) بالإضافة إلى أن إجرائها لا يستغرق وقتاً طويلاً. غير أن الامتحانات التحريرية لا تكفي وحدها في بعض الأحيان لتقويم كافة الجوانب المطلوبة في المتقدم.

ويمكن تقسيم الامتحانات التحريرية إلى عدد من الأشكال، على النحو التالي:

(أ) امتحانات مقالية

تتكون الامتحانات المقالية من أسئلة يجيب فيها المتقدم كما يشاء دون أن يتقيد بأسلوب معين. ويعد هذا النوع من الامتحانات أسهل في إعدادها من النوع الموضوعي، ويمكن من الحكم على القدرة التحليلية والكتابية للمتقدم، ومدى قدرته على تقديم الأفكار وتنظيمها وربطها. لكن لهذا الأسلوب الكثير من العيوب، التي من أهمها صعوبة تقويم الإجابات

بأسلوب موحد وثابت ؛ نظراً لصعوبة إيجاد معيار ثابت يمكن قياس الإجابات على أساسه ، ومن ثم يتفاوت التقويم من مقوم إلى آخر .

(ب) امتحانات موضوعية

الامتحانات الموضوعية هي تلك التي يقل فيها تأثير العوامل الشخصية في تقويم نتائجها ، ويحصل فيها الممتحن على الدرجات نفسها بصرف النظر عن يقوم بتقويمها . وتستلزم أسئلة هذه الامتحانات تقديم إجابة مكونة من كلمة واحدة أو رمز أو عدد أو جملة قصيرة (امتحانات التكميل) أو اختيار إجابة واحدة من بين عدد من الإجابات (الأسئلة المتعددة الخيارات) أو تقديم عدد من الجمل التي يكون بعضها صائباً والبعض الآخر خاطئاً ، ويطلب من المتقدم فيها تحديد العبارات الصحيحة وغير الصحيحة (أسئلة الصواب والخطأ) أو قد تتكون من عمودين من الكلمات أو الجمل أو الرموز ، ويطلب من الممتحن أن يختار من العمود الثاني الكلمة أو الجملة أو الرمز التي تنفق مع كلمات أو جمل العمود الأول (أسئلة المزاوجة) .

وتعد الامتحانات المتعددة الخيارات الأكثر موضوعية وانتشاراً من بين الامتحانات الموضوعية . ويتطلب إعدادها الاهتمام بعدد الخيارات التي يتضمنها كل سؤال ، وبترتيب فقرات الامتحان وفقاً لصعوبتها ، ووفقاً لمحتواها . فقد أظهرت الدراسات أن الخيارات الثلاثة ، على سبيل المثال ، أسهل من الخيارات الأربعة وتتطلب وقتاً أقل للإجابة عنها . كذلك فإن الامتحان الذي يبدأ بالأسئلة السهلة ثم ينتقل إلى الأسئلة الأصعب يكون أسهل من الامتحان الذي تكون فقراته مرتبة عشوائياً ، أو من الامتحان الذي يبدأ بالفقرات الصعبة . كذلك فإن الامتحانات المرتبة وفقاً للمحتوى تكون أسهل من المرتبة عشوائياً بالنسبة إلى محتواها .

ويكون استخدام الامتحانات الموضوعية مناسباً حين يكون عدد المتقدمين كبيراً ؛ نظراً لسهولة تقويم الإجابات . وكثيراً ما يتم استخدام أجهزة المسح الضوئية لتصحيح مثل هذه

الامتحانات . بالإضافة إلى أن التقويم فيها يكون أكثر موضوعية من الامتحانات المقالية . حيث لا تتفاوت نتائج الامتحانات الموضوعية من مصحح إلى آخر ، ولا مع المصحح نفسه من وقت لآخر ؛ لأن التقويم فيها لا يتأثر بذاتية المصحح ، أو حالته النفسية ، أو نظراته النسبية للأمور . وهكذا لا يختلف اثنان من المصححين على إعطاء الدرجة نفسها عن إجابة الشخص في الامتحان موضوعي .

(ج) امتحانات إسقاطية (Projective Tests)

تستخدم هذه الامتحانات في امتحانات الشخصية ، وذلك لقياس الشخصية بشكل عام . وفيها يطلب من الممتحن تفسير عدد من المثيرات المبهمة ، تكون في العادة صوراً لأشخاص ، أو رسومات مبهمة ، أو مناظر معينة ، والتي قد تثير عدد من الاستجابات المختلفة ، وذلك على افتراض أن تفسيرات الممتحن لهذه المثيرات تعكس خصائص شخصيه لديه .

ومن أشهر هذه الاختبارات اختبار رورشاخ الذي طوره عالم النفس السويسري هيرمان رورشاخ (Hermann Rorschach) سنة ١٩٢١ م والمسمى اختبار رورشاخ لبقع الحبر (Rorschach Ink Blot Test) . ويتكون الاختبار من عشر صور يتضمن كل منها رسوم ببقع الحبر . وتتراوح الصور من صور مرسومة بالأسود والرمادي إلى صور متعددة الألوان . ويطلب من الممتحن التعبير بحرية عما توحى له هذه الأشكال ، حيث توحى الأشكال في الصورة بالعديد من الأشياء التي تتراوح بين الحيوانات ، إلى الآلات وأعضاء الإنسان ، وغيرها من الأشكال . ويحلل الممتحن الاستجابات وفقاً للمحتوى والألوان ، ويعطى اهتمام خاص للإجابات غير النمطية . وبذلك يمكن تكوين فكرة عن شخصية الممتحن كما تتصل بمستوى قدراته الفكرية ومدى تحكمه في عواطفه ووجدانه . (٤٢)

ولكن أثبتت الدراسات أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في استجابات الشخص ، ومن ثم على دقة قياس شخصيته في مثل هذه الامتحانات . فهناك مؤثرات تحيط بالممتحن ،

مثل: الجوع أو الإرهاق، أو النعاس، أو القلق، أو بيئة الامتحان كلها تؤثر في استجابات الفرد. كذلك فإن قدرة الفرد على التعبير ومدى قدرته على توصيل أفكاره تؤثر في استجابته. فضلاً عن أن صياغة الامتحانات نفسها تؤثر في الاستجابات، فحتى وجود فروق طفيفة في الكلمات والجمل المستخدمة في التعليمات تؤثر في النتائج. علاوة على ذلك، فإن الأسلوب الذي يتبعه المشرف على الامتحان قد يؤثر الممتحنين أو قد يبعث في أنفسهم الطمأنينة، ومن ثم يؤثر في أدائهم في الامتحان. والأهم من ذلك عدم موضوعية تقويم مثل هذه الامتحانات، حيث إن التقويم في هذه الامتحانات لا يؤدي إلى صعوبة مقارنة النتائج بين الممتحنين فحسب، بل وكذلك فإنه يحرف تفسير المثيرات لتكون متفقة مع الخصائص الشخصية للمقوم نفسه. (٤٣) لذا تتطلب الامتحانات الإسقاطية إلى وقت وجهد وتدريب لتقويم الإجابات وتفسيرها.

(د) امتحانات المستودعات الشخصية

وهي شكل آخر لامتحانات الشخصية وهنا يطلب من الممتحنين الإجابة عن استبانات تتضمن سلسلة من الأسئلة أو الجمل تتعلق في العادة بالشعور، والاتجاهات، والاعتقادات، والخصائص الشخصية للمتقدم. ومن أمثلة امتحانات المستودعات الشخصية مستودع مينسوتا للجوانب المتعددة للشخصية.

٢. امتحانات الأداء (الامتحانات العملية)

يهدف هذا النوع من الامتحانات إلى تحديد مدى قدرة المتقدمين على القيام بمهام الأعمال للوظيفة المتقدم عليها، والتي قد يصعب قياسها من خلال الامتحانات التحريرية أو الشفهية. وتجري مثل هذه الامتحانات، بوجه عام، في الأعمال التي تتطلب تشغيل أجهزة وأدوات، مثل: الآلة الكاتبة، والاختزال، والحاسب الآلي.

ويدخل ضمن هذه الامتحانات ما يسمى بالامتحانات الموقفية أو امتحانات المحاكاة. والامتحان الموقفية هو ذلك الذي يضع المتقدم في موقف مشابه كثيراً أو محاكي لحالة واقعية

في العمل. (٤٤) ومثلما هو الحال في امتحانات الأداء أو امتحانات عينات العمل، يتم تصميم الامتحانات الموقفية لتمثل العمل الحقيقي الذي سيؤدي به الشخص على رأس العمل. ومثال ذلك أن يقوم المتقدم بلعب دور المدير الذي يقدم تغذية عكسية للموظف، لاختبار مهارات الاتصال لديه.

كذلك يدخل ضمن هذه الامتحانات امتحانات القدرة الجسدية، مثل: امتحانات التحمل، وامتحانات القوة، وامتحانات اللياقة البدنية. كذلك الامتحانات الحركية، مثل: امتحانات الحواس والتناسق الحركي.

٣. الامتحانات الشفهية

تهدف هذه الامتحانات إلى التعرف على شخصية المرشح، من خلال إجراء مقابلة معه، واكتشاف ما وراء حديثه مع لجنة الامتحان من آراء واتجاهات وصفات خلقية وذهنية، والتعرف على مظهره الخارجي، والتأكد من سلامة حواسه، وخلوه من العاهات، وقدرته على التفكير المنطقي، وسعة إطلاعه، ومدى إلمامه بالعمل المرشح له. (٤٥) وأكثر ما تكون هذه الامتحانات ملائمة للوظائف العليا التي يكون المتقدمون لها في العادة معدودين، وتستلزم من شاغلها اتخاذ قرارات وإصدار أحكام مختلفة. وفي الغالب الأعم فإن هذه الامتحانات تدار من قبل هيئة من المختصين تكون لها معايير ثابتة لإصدار أحكامها. وقد يظهر المتقدم أمام الهيئة إما بمفرده أو مع عدد من المتقدمين الآخرين.

ولكن يعاب على هذا النوع من الامتحانات صعوبة التوصل إلى تطبيق اختبارات ملائمة وموثوق بها. كذلك صعوبة الاحتفاظ بسجلات لهذه الاختبارات بحيث يمكن الرجوع إليها في الوقت المناسب للوقوف على جوانب معينة. (٤٦)

٤. مراكز التقويم

بدأ استخدام مراكز التقويم في الأصل إبان الحرب العالمية الثانية في بريطانيا لاختبار الضباط الأذكياء للعمل في الجيش، (٤٧) كذلك تم تطبيقها في الولايات المتحدة لأول مرة في

تلك الأثناء من قبل مكتب الخدمات الإستراتيجية،^(٤٨) إلا أن تطبيقها في مجال الإدارة بدأ في الولايات المتحدة على يد فريق من الباحثين بقيادة دوغلاس براى (Douglas Bray) في شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية (AT&T) منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، وذلك كوسيلة لاختيار وترقية المديرين وغيرهم من الموظفين المتخصصين.^(٤٩)

وتنامت شعبية مراكز التقييم إلى حد كبير، واتسع مجال تطبيقها وغدت تستخدم في شتى أنواع المنظمات سواء الصناعية منها، أم الخدمية، أم التعليمية، أم الحكومية، أم العسكرية. حتى أنه يوجد الآن في الولايات المتحدة ما يسمى بالكونغرس الدولي لمراكز التقييم، الذي أصبح له ممثلون من كثير من الدول، والذي عقد مؤتمره السابع عشر سنة ١٩٩٨ م، بالإضافة إلى العديد من المؤتمرات لمراكز التقييم التي بدأت في الظهور في الدول الأخرى.^(٥٠) وبالرغم من أن مراكز التقييم ما تزال تستخدم بصورة رئيسة لاختيار المديرين وترقيتهم، إلا أنها لم تعد قاصرة على ذلك فحسب، بل أصبحت الآن تستخدم لتقييم الأفراد في كافة المستويات التنظيمية.^(٥١) إلا أنها ما زالت تستخدم في الغالب كوسيلة لشغل الوظائف بالموظفين الحاليين لترقيتهم، أكثر منها كوسيلة لشغل الوظائف بأفراد مبتدئين.

وتستخدم مراكز التقييم لقياس قدرات ومهارات ومعارف المشاركين باستخدام وسائل متعددة، مثل: الامتحانات، والاستبانات، والمقابلات الشخصية، وتمارين المحاكاة للعمل. حيث يطلب من الأفراد أداء سلسلة من النشاطات والتمارين الفردية والجماعية، وذلك للحكم على أدائهم لبعض الجوانب الرئيسة للأعمال المراد أدائها. ويقضى الأفراد في هذه المراكز يوماً أو أكثر، غير أن مدة مراكز التقديم ترتبط مباشرة بعدد الجوانب التي يتم تقييمها، فكلما زادت هذه الجوانب زادت بالتالي مدة المركز.^(٥٢)

والجوانب التي يتم تقييمها قد تشمل أبعاد، مثل: التعامل مع الآخرين، القيادة الإدارية، كتابة التقارير، وإصدار الأحكام في الحالات الطارئة. ويتم تقييم نتائج هذه

الامتحانات عن طريق مجموعة من المقومين الذين يستخدمون معايير محددة سلفاً للتقويم . والمشكلة الرئيسة في مراكز التقويم تكاليفها العالية ، فهي تتطلب وقتاً وجهداً وأموالاً لتدريب المقومين ، وتشغيل المراكز ، وإعداد النتائج . ولكن وسائل التكنولوجيا الحديثة حلت من هذه المشكلات إلى حد ما ، حيث أصبحت تستخدم في مراكز التقويم الوسائل السمعية والبصرية بأنواعها المختلفة وكذلك الحاسب الآلي لتوفير الكثير من الوقت والجهد والمال . وقد ثبت أن مراكز التقويم تحقق الغرض منها إلى حد بعيد ، فقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن مراكز التقويم تتمتع بصدق معياري عالي (وخاصة الصدق التنبئي) ^(٥٣) بالإضافة إلى تمتعها بصدق محتوى عال ، ^(٥٤) إلا أنها أظهرت صدق بنية منخفض . ^(٥٥) إلى جانب أن العديد من الدراسات أوضحت أن هناك اتجاهات إيجابية نحوها من قبل المشاركين فيها ومن قبل الإدارة . ^(٥٦)

صدق الامتحانات التوظيفية

لا تهدف الامتحانات التوظيفية إلى قياس الأفراد أنفسهم ، بل إلى قياس خصائص معينة يملكونها ، وليس من السهل قياس مثل هذه الخصائص بالسهولة نفسها التي يتم بها قياس الأشياء المادية ، التي يمكن تحديد أبعادها باستخدام المقاييس المناسبة ، حيث تكون المقاييس في هذه الحالة متفق عليها في الغالب ولا تثير أية مشكلات . بيد أن الحال يختلف عندما يتصل الأمر بقياس مهارات شخصية وقدرات ذهنية وخصائص شخصية متباينة . ففي هذه الحالة لا توجد وحدات للقياس متفق عليها بين المختصين لقياس مثل هذه الخصائص الشخصية ، مثل : المتر والكيلو غرام ، وغيرها من وحدات القياس المادية . ومن هنا فإن مسألة التحقق من صدق الامتحانات الوظيفية ، بوصفها إحدى وسائل قياس القدرات والمهارات والخصائص الشخصية ، تعد قضية مهمة .

فحتى تحقق الامتحانات الغرض المنشود منها ، وهو اختيار الأفراد الأكفاء لشغل الوظائف العامة فيجب أن تتصف تلك الامتحانات بالصدق . والامتحان الصادق هو ذلك

الذي يقيس فعلاً ما أعد لقياسه . والصدق ، باختصار ، يرجع إلى (ماذا؟) سيقس الامتحان (أو أي وسيلة اختيار أخرى) وما درجة جودة هذا المقياس . وهو عبارة عن مؤشر عن مدى فاعلية وسيلة الاختيار في تحقيق الهدف منها .

وهكذا ، فإذا تم إعداد امتحان لقياس مهارات الشخص في العمليات الحسابية ، فيتوقع أن الأشخاص الذين يجيدون العمليات الحسابية سيحصلون على درجة عالية في هذا الامتحان ، بينما يحصل الذين لا يجيدونها على درجات منخفضة . وبمعنى آخر فيجب أن يكون الامتحان قادراً على التنبؤ بالمستوى المتوقع لأداء الشخص للوظيفة المزمع شغلها . وتكون امتحانات الاختيار لشغل الوظائف صادقة إذا كانت درجة تنبئها عالية بمدى نجاح الممتحن (أو إخفاقه) لأداء الوظيفة المراد شغلها . ومن ثم فكلما كانت العلاقة بين نتائج الامتحانات والأداء الفعلي على رأس العمل قوية ، كانت هذه الامتحانات أداة فاعلة للاختيار لشغل الوظائف .

وعلى النقيض من ذلك فكلما كان الارتباط بين نتائج الامتحانات والأداء الفعلي ضعيفاً ، فإن الامتحان يكون غير صادق ويتحتم عدم استعماله كأداة للاختيار . لأن الامتحان غير الصادق يكون عديم الفائدة في التمييز بين الأكفاء وغير الأكفاء لشغل الوظائف العامة . والحقيقة فإن الامتحان الذي يفتقر إلى المصادقية له آثار بعيدة المدى ، إذ إنه يؤدي إلى شغل الوظائف العامة بغير الأكفاء ، الأمر الذي يكون له آثار سلبية للغاية على مستوى الخدمات الحكومية . ومن هنا تأتي أهمية التحقق من صدق الامتحانات الوظيفية قبل الشروع في استخدامها ، لما لذلك من أهمية بالغة في اختيار الأفراد الأكفاء للخدمة العامة .

وحتى تكون الامتحانات الوظيفية صادقة ، فإنها تتم وفقاً لقواعد محددة تحددها جهات تشريعية أو جمعيات مهنية . ففي الولايات المتحدة التي تعد من أكثر الدول استخداماً للامتحانات الوظيفية في الوظائف العامة ، وضعت هيئة الفرص المتساوية في التوظيف سنة ١٩٧٨ م مجموعة من المعايير أطلق عليها : "الخطوط العريضة الموحدة لإجراءات اختيار الموظفين" The Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures .

وتشكل هذه الخطوط العريضة مجموعة من المعايير الفنية للتحقق من صدق إجراءات الاختيار للوظائف. وتنص الفقرة السابعة من هذه الأدلة على أن " دليل صدق الامتحان يجب أن يحتوي على بيانات تجريبية توضح أن الصدق التنبئي للامتحان يرتبط بالعناصر المهمة لسلوك العمل في الوظائف التي يمتحن فيها المتقدمون لشغلها". (٥٧) كذلك تم في سنة ١٩٧٤ م ثم مرة أخرى في سنة ١٩٨٦ م تبني معايير مهنية للامتحانات النفسية من قبل الجمعية الأمريكية لعلم النفس، والمجلس القومي الأمريكي للمقاييس المستخدمة في التعليم، وجمعية الأبحاث التعليمية. (٥٨) وأصدرت جمعية علم النفس الصناعي والتنظيمي الطبعة الثالثة من مبادئها للتحقق من صدق واستخدام إجراءات الاختيار الوظيفي. (٥٩)

وتثير مسألة التحقق من مدى صدق الامتحانات عدداً من المصاعب الرئيسة. ففي المقام الأول فإن التحقق من صدق الامتحانات ليس بالأمر اليسير، وفي كثير من الأحيان يكون الحكم على مدى صدق الامتحانات لكثير من الوظائف أمراً عسير المثال، ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب.

فأولاً، ليس من اليسير تصميم امتحان يعكس ظروف العمل الفعلية التي يمارس فيها الموظف عمله وتؤثر في أدائه، (مثل تأثير الضجيج أو درجة الخصوصية). فكثيراً ما يكون أداء الشخص والقرارات التي يتخذها على رأس العمل متأثرة بظروف العمل ومرتبطة بها ارتباطاً وثيقاً.

ثانياً، فإن دراسات التحقق من الصدق يجب أن تجري على عينات كبيرة من الأفراد، وتمثل هذه الخاصية إحدى الأسباب الرئيسة التي تزيد من صعوبة إجراء دراسات التحقق من الصدق؛ وذلك نظراً لصعوبة الحصول على عينات بالأعداد المناسبة. (٦٠)

ثالثاً، في العادة لا تأخذ طرق التحقق من صدق الامتحانات في الحسبان التحيزات الثقافية في الامتحانات. فالتقدمون للوظائف لا تكون لديهم فرص متساوية لاكتساب

الأدوات والمهارات والتعليم المطلوب للأداء الجيد في الامتحانات الوظيفية. (٦١) وأخيراً، فإن دراسات الصدق تتطلب في كثير من الأحيان إظهار أن ثمة علاقة بين نتائج الامتحان والأداء الفعلي للموظف للعمل. غير أن قياس الأداء بحد ذاته يثير العديد من المشكلات والصعوبات في القياس.

ولكن تنبغي الإشارة إلى أن صعوبة إيجاد الوسيلة الفاعلة للتحقق من صدق الامتحانات لا يعني عدم مصداقيتها، فقد تكون الامتحانات صادقة بالفعل، إلا أنه لا توجد الوسيلة المناسبة لإثبات صدقها. بالإضافة إلى ذلك، ورغم الصعوبات السابق ذكرها، وبالرغم من الجدل الذي يثار حول مسألة التحقق من صدق الامتحانات، هنالك مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها للتحقق من مدى صدق الامتحانات. ويمكن في هذا الصدد الرجوع إلى الخطوط العريضة التي وضعتها الجمعية الأمريكية لعلم النفس، وجمعية الأبحاث التعليمية الأمريكية، والمجلس القومي الأمريكي للمقاييس المستخدمة في التعليم، التي حددت أربعة جوانب رئيسة للصدق هي: صدق المحتوى، وصدق البنية، والصدق التنبئي والصدق المتزامن. (٦٢) ويمكن تصنيف هذه الجوانب أو الاستراتيجيات الأربع في فئتين عريضتين: الأساليب العقلانية والأساليب التجريبية. وفيما يلي عرض لكل منهما.

١. الأساليب العقلانية

تعتمد هذه الأساليب على الأحكام الشخصية، التي لا تقوم على محاولة الربط بين نتائج الامتحان ومستوى أداء العمل. وتعد هذه الأساليب أدنى مرتبة من الأساليب التجريبية؛ لأنها أقل موضوعية لاعتمادها على التقديرات الشخصية. (٦٣) غير أنها، بصفة عامة، تعد استراتيجيات مقبولة للتحقق من الصدق عندما يتعذر استخدام الأساليب التجريبية، أو عندما يكون عدد المتقدمين للامتحان قليلاً للغاية بحيث يكون من الصعب أخذ عينة ممثلة منهم. ويندرج تحت هذه الأساليب ثلاثة أنواع من الصدق: الصدق الظاهري، وصدق المحتوى وصدق البناء.

(أ) الصدق الظاهري (Face Validity)

يعد أسلوب الصدق الظاهري من أقل طرق التحقق من صدق الامتحانات أهمية، فهو لا يهدف إلى ربط نتائج الامتحان بمستوى الأداء، بل إلى مجرد إظهار أن الامتحان يبدو في ظاهره ملائماً لقياس الصفات والخصائص المطلوبة لعمل معين. وفي العادة يتم التحقق منه من خلال التقدير الشخصي لغير المتخصصين، حيث يمكن سؤال عينة من الأفراد للتعليق على الامتحان. وهكذا، فإذا كانت أسئلة امتحانات لوظيفة محلل ميزانية، على سبيل المثال، تتعلق بمدى القدرة على الاستنتاج فإنها تكون صادقة ظاهرياً.

وبالرغم من أن أسلوب الصدق الظاهري لا يعد من الأساليب الأساسية للتحقق من الصدق، إلا أنه لا يمكن التقليل من شأنه، لأن من المهم أن تبدو فقرات الامتحان صادقة، وإلا فإن الامتحان لن ينال ثقة المتقدمين. غير أنه ليس من الحكمة الاكتفاء بالحكم على الامتحان أنه صادق لمجرد أنه يبدو في ظاهره صادقا؛ فمجرد أن يكون للامتحان صدق ظاهري لا يعني أنه صادق فعلاً. فالامتحان الذي يبدو في ظاهره صادقا قد لا يكون في واقع الأمر مرتبطاً بالخصائص المراد قياسها بالفعل. وقد يكون العكس صحيحاً في بعض الأحيان، فقد تبدو فقرات الامتحان في ظاهرها ليس لها صلة بما يراد قياسه، في حين أنها في واقع الأمر تكون وثيقة الصلة بما يراد قياسه. والصدق الظاهري يكون مهماً فقط عندما يؤثر على تعاون المتقدمين. (٦٤)

(ب) صدق المحتوى (Content Validity)

يعتمد صدق المحتوى أو المضمون على الحكم الشخصي المنطقي لتحديد ما إذا كان محتوى الامتحان يعكس الجوانب المختلفة من المهارات، والمعارف، والقدرات الضرورية للأداء الناجح للعمل. أي أنه يسعى إلى إثبات أن محتويات الامتحان مرتبطة بمحتويات العمل. وحتى يكون الامتحان صادق المحتوى فيجب أن تتضمن فقراته عينة مناسبة ومثلة للمعرفة والقدرات والمهارات الضرورية لأداء العمل. وهكذا فإن الامتحانات تتمتع بصدق المحتوى، عندما تتضمن مسائل محاسبية تماثل تلك التي تستخدم فعلاً على رأس العمل، أو

عندما يطلب من المتقدم رفع صندوق وزنه ٢٠ كيلو غراماً، إذا كان العمل يستلزم رفع أشياء ثقيلة. كذلك فإن امتحان قيادة سيارة لمتقدم لوظيفة سائق، أو الطباعة على الآلة الكاتبة لمتقدم لوظيفة ناسخ آلة كاتبة هما مثالان لمصادقية المحتوى. وكلما كان محتوى الامتحان مرتبطاً بالعمل الفعلي، كان ذلك دليلاً على صدق الامتحان.

ويتصف صدق المحتوى بأنه مباشر نوعاً ما، وأقل تعقيداً من الطرق الأخرى المستخدمة للتحقق من صدق الامتحانات. ويعد مفيداً، بصفة خاصة، في تلك الحالات التي يكون فيها عدد الموظفين ليس كبيراً.

وللتحقق من صدق المحتوى لوظيفة معينة، ينبغي في بادئ الأمر تحديد مسؤولياتها وواجباتها الأساسية، وظروف العمل فيها، والمهارات والمعارف والقدرات والخصائص الشخصية الأساسية المطلوبة لأداء تلك الواجبات والمسؤوليات على النحو المطلوب. ويتم ذلك من خلال تحليل صادق ومتكامل للوظيفة. يلي ذلك تطوير امتحان يتضمن عينة من جميع الجوانب الجوهرية لمهام العمل الذي سيتم أدائه. ويعد تحديد محتويات العمل وتصميم الامتحان يتم تحديد صدق المحتوى. ويمكن التحقق من صدق المحتوى أثناء تصميم الامتحان أو بعد تصميمه. ويتطلب ذلك القيام بتحليل محتويات العمل ومقارنتها بفقرات الامتحان فقرة فقرة لتقويم مدى دقة أسئلة الامتحان وتمثيلها لمضمون العمل.

وإثبات صدق محتوى الامتحانات الوظيفية ليس بالأمر الهين، كما قد يظن الكثيرون من غير المتخصصين في هذا المجال. فهناك العديد من التساؤلات الصعبة التي ينبغي الإجابة عنها حتى يمكن التحقق من صدق المحتوى. ومن أهم الأسئلة التي ينبغي طرحها والإجابة عنها في هذا المجال، ما يلي: (٦٥)

هل الإجابة المطلوبة صحيحة؟

هل تكفل إجراءات التقويم إعطاء الدرجات المناسبة للإجابات؟

هل هناك ارتباط واضح بين المعلومات المطلوب الإجابة عنها في السؤال وأداء العمل؟

هل من الضروري أن يمتلك الفرد المعرفة المطلوب الإجابة عنها في السؤال من أجل الأداء الناجح للعمل؟

ما مدى أهمية آثار عدم امتلاك الموظف للمعرفة أو المهارة أو القدرة المطلوبة للإجابة؟
(هل الأسئلة هامشية؟)

هل من المطلوب من المتقدم حفظ المعلومات المطلوب الإجابة عنها في السؤال؟ (ففي بعض الحالات يتطلب العمل حفظ معلومات معينة عن ظهر قلب، وفي حالات أخرى لا يتطلب ذلك، حيث يمكن البحث عن تلك المعلومات والحصول عليها).

هل المعلومات التي يتضمنها وصف حالة عمل معينة تعد مناسبة كأساس للإجابة؟ (هل تم تصوير الحالة بشكل مناسب؟)

(ج) صدق البنية (Construct Validity)

البنية هي سمة أو خاصية شخصية كامنة في الشخص وغير ملموسة. ويتم قياس كل بنية باستخدام عدد من البنود أو الأسئلة التي تعد مؤشرات لقياس تلك البنية. ومدى دقة واتساق هذه المؤشرات في قياس البنية هو موضع الاهتمام الرئيس لأسلوب صدق البنية. ويعد هذا الأسلوب مناسباً للتحقق من امتحانات الشخصية بصورة خاصة؛ لأنه يركز على العلاقة بين صفة شخصية معينة والأداء المستقبلي للعمل. فصدق البنية أو التكوين يسعى إلى ربط الأداء الوظيفي بخصائص نفسية أو قدرات ذهنية أو استعدادات للأفراد يفترض أنها ضرورية للأداء الناجح لمهام العمل، مثل: الإبداع، المثابرة، الأمانة، مهارة التخطيط، الثقة بالنفس، وغيرها من الخصائص. ويستلزم التحقق من صدق البنية في العادة معرفة بالعوامل النظرية التي تشكل الأساس لجوانب الامتحان.

وصدق البنية، مثله مثل صدق المحتوى، يستوجب تحليلاً للوظائف (لتحديد المهارات المطلوبة في صدق المحتوى، والخصائص النفسية في صدق البنية). وهكذا فعند التحقق من صدق الامتحان وفقاً لهذه الطريقة، فإنه يتم في بادئ الأمر تحديد الخصائص الشخصية

(الأبنية) المطلوب توافرها في الشخص للقيام بواجبات الوظيفة بشكل ناجح . فإذا كان الامتحان مصمماً لقياس مهارة الاتصال ، على سبيل المثال ، فإن التحقق من صدق البنية يسعى في هذه الحالة إلى التأكد من فرضية أن الامتحان يقيس مهارات الاتصال فعلاً ، بالإضافة إلى التيقن من أن مهارات الاتصال مطلوبة للنجاح في أداء مهام الوظيفة التي يراد شغلها .

ويتم تحديد صدق البنية في العادة من خلال ربط نتائج امتحان معين بنتائج امتحانات أخرى تقيس البنية نفسها ، أو بامتحانات تقيس أبنية مشابهة ، أو بامتحانات تقيس أبنية مناقضة لها .^(٦٦) وفي العادة يتم تحديد صدق البنية باستخدام وسائل إحصائية مثل التحليل العاملي . وكثيراً ما يتم الاعتماد على علماء النفس للتحقق من صدق البنية ؛ لأن الصدق هنا يعتمد على العلاقة بين الخصائص الشخصية والنفسية والأداء الوظيفي .

وتكمن الصعوبة الرئيسة في التحقق من صدق الامتحان وفقاً لهذا الأسلوب أنه يتعامل مع خصائص ذهنية أو نفسية مجردة من الصعب ملاحظتها .

٢.١ الأساليب التجريبية (المعيارية) Criterion-Related Validity

تهدف الأساليب التجريبية إلى التحقق من صدق الامتحانات ، من خلال ربط درجات الامتحان بمعيار مرتبط بالعمل ، وعادة ما يكون هذا المعيار هو الأداء الفعلي على رأس العمل . وفي العادة يتم قياس قوة الارتباط بين نتائج الامتحان ومعدل الأداء باستخدام معامل الترابط الإحصائي (r) ، الذي تتراوح قيمته بين (١) و (١-). ويشير معامل الارتباط المساوي للصفر إلى عدم وجود أية علاقة بين درجات الامتحان ومعدلات الأداء ، بينما يدل معامل الارتباط المساوي لـ (١) على علاقة تامة وإيجابية . أما إذا كان معامل الارتباط مساوياً لـ (١-) فإنه يشير إلى علاقة عكسية . وعادة ما يكون من المستحيل الحصول على معامل ارتباط مساوٍ لـ (١) أو (١-).

وليس هناك اتفاق حول القيمة المناسبة لمعامل الارتباط التي عندها يعد الامتحان

صادقاً. فعلى سبيل المثال، يشير بيث (Beach) إلى أن معامل الارتباط للامتحانات الوظيفية يتراوح في العادة بين (٠,٢٥) و (٠,٤٠).^(٦٧) وتشير جمعية علم النفس الأمريكية، أن معامل الارتباط المساوي (٠,٢٠) يعد كافياً لإثبات صدق الامتحان.^(٦٨) ولكن الأدلة الأميركية الموحدة لإجراءات اختيار الموظفين تشير إلى أنه لا يوجد حد أدنى لمعامل الارتباط يمكن تطبيقه في كل حالات التوظيف.^(٦٩)

وتعتمد الأساليب التجريبية على نوعين من أنواع أساليب التحقق من الصدق، هما: الصدق المتزامن والصدق التنبئي، وفيما يلي عرض لكل منهما.

(١) الصدق المتزامن (Concurrent Validity)

في هذا الأسلوب يتم امتحان الموظفين الذين هم حالياً على رأس العمل، ثم يتم الربط إحصائياً بين نتائج امتحانات هؤلاء الموظفين ونتائج تقييم أدائهم الوظيفي. فإذا حصل الموظفون الأكثر كفاءة على الدرجات الأعلى في الامتحان، وحصل الموظفون الأقل كفاءة على الدرجات الأقل، فإن ذلك يكون دليلاً على صدق الامتحان المستخدم للاختيار الوظيفي.

ولكن يعاب على طريقة الصدق المتزامن افتراضها أن العمل يبقى جامداً دونما تغيير أو تطور، كما أنها تغفل دور الخبرة التي يكتسبها الموظف على رأس العمل في التأثير في العلاقة بين درجات الامتحان ودرجات الأداء. بالإضافة إلى إنها تفترض أن المحددات الدافعية للموظفين على رأس العمل للإجابة على الامتحانات هي ذاتها المحددات الدافعية للمتقدمين للوظائف.^(٧٠) في حين أنه قد ظهر أن الموظفين الحاليين الذين يطلب منهم المشاركة في دراسة الصدق قد لا يبذلون الجهد نفسه الذين يبذلونه في الإجابة عن أسئلة الامتحان، وقد يجيبون عشوائياً عليها، وذلك على النقيض من المتقدمين للعمل الذين يبذلون قصارى جهدهم لاجتياز الامتحان. فضلاً عن ذلك، فقد أظهرت البحوث في هذا المجال أن الحالة النفسية للمتقدمين في الحالتين تختلف، إذ إن المتقدمين للعمل يكونون في حالة قلق وتوتر قد تؤثر في نتائج امتحانهم، وذلك على نقيض الموظفين الحاليين الذين لا يتعرضون لثل هذا

القلق والتوتر عند أداء الامتحان. (٧١) علاوة على أنه ينبغي التذكّر بأن الحكم على الأداء يخضع للتقدير الشخصي إلى حد ما ، ولا سبيل إلى قياسه بطريقة موضوعية تماماً ، إلا في حالات قليلة .

(ب) الصدق التنبئي (Predictive Validity)

يعد أسلوب الصدق التنبئي من أفضل الأساليب للتحقق من صدق الامتحانات (٧٢) ، إلا أن تطبيقه ليس بالأمر اليسير ، فهو يتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً لجمع المعلومات ، إلى جانب ما يتطلبه من تكاليف مالية . علاوة على أن التغييرات في مهام الوظائف في عصرنا الحاضر تحدث بصورة سريعة ، الأمر الذي يزيد من صعوبة تحري صدق الامتحانات ، حيث إن جمع البيانات تستغرق وقتاً طويلاً تتغير في خلاله ظروف الاختيار ومهام الوظائف. (٧٣) ولا توجد صورة واحدة للتحقق من صدق الامتحان ، بل يمكن القيام بذلك من خلال عدد من الطرق المختلفة. (٧٤) ويشير الجدول (١) إلى مقارنة بين أربع صور أو نماذج تعد من أكثر الصور أو النماذج استخداماً في الصدق التنبئي .

جدول ١

الصور الأساسية لتطبيق أسلوب الصدق التنبئي

١. المتابعة/الاختيار العشوائي

يمتحن المتقدمون ثم يتم توظيفهم بصورة عشوائية . وبعد مضي مدة من الزمن على توظيفهم يتم تقويم أدائهم ، وتقارن درجات الامتحانات التي أجريت لهم قبل التوظيف بنتائج تقويم أدائهم .

٢. المتابعة/النظام الحالي

يتم اختيار المتقدمين على أساس الامتحانات الحالية المستخدمة وقت التقديم . وبعد مضي مدة على توظيفهم وتقويم أدائهم يتم تقديم امتحان جديد يتم تهيئة للتوظيف ، ثم تقارن درجاتهم في الامتحان الجديد مع نتائج تقويم أدائهم .

٣. التوظيف ثم الامتحان

يتم توظيف المتقدمين، ثم بعد ذلك يتم اختبارهم بعد توظيفهم، ويتم ربط درجات الامتحان بمعدلات أدائهم على رأس العمل.

٤. الاختيار من خلال الامتحان

يتم امتحان المتقدمين واختيارهم بناءً على درجاتهم في الامتحان. ويتم ربط درجات الامتحان بمعدلات الأداء الوظيفي التي يتم الحصول عليها في وقت لاحق

Source: Robert D. Gatewood and Hubert S. Field, **Human Resource Selection** (New York: CBX College Publishing, 1987), 45.

ففي النموذج الأول (نموذج المتابعة/ الاختيار العشوائي) يتم امتحان المتقدمين، ثم يتم أخذ عينة عشوائية منهم وتوظيفهم بصرف النظر عن الدرجات التي حصلوا عليها في الامتحان. الأمر الذي يتيح الفرصة لتمثيل نطاق متكامل من الخصائص المختلفة للمتقدمين ومستويات أدائهم. وبعد مضي مدة من الزمن على توظيفهم يتم تقييم أدائهم، ثم مقارنة الدرجات التي حصلوا عليها في الامتحان مع نتائج تقييم أدائهم. إلا أن تطبيق هذا النموذج في الواقع العملي يواجه صعوبة بالغة؛ نظراً للتكلفة العالية للتوظيف العشوائي وما قد ينتج عنه من توظيف أشخاص ذوي مهارات متدنية. وبصورة خاصة فإن تطبيق مثل هذا النموذج يواجه صعوبة بالغة في القطاع العام، وذلك لتعارضه مع المبادئ الأساسية للجدارة، التي تدعو إلى الالتزام بمعايير موضوعية لاختيار الموظفين في الأجهزة الحكومية.

أما النموذج الثاني، (نموذج المتابعة/ النظام الحالي)، فيسعى إلى التحقق من مدى صدق امتحانات جديدة سيتم استخدامها للاختيار الوظيفي. وهنا يتم اختبار الموظفين وفقاً للدرجات التي حصلوا عليها في الامتحان الذي أجري لهم وقت تقديمهم، ثم يتم تقييم أدائهم بعد مضي مدة من الزمن على توظيفهم. بعد ذلك يأخذون الامتحان الجديد الذي سيتم تطبيقه للاختيار الوظيفي، ويتم ربط درجاتهم في هذا الامتحان بنتائج تقييم أدائهم

للتحقق من صدق الامتحان الجديد الذي سيتم تطبيقه . ولكن يعاب على هذا الأسلوب أن الموظفين الحاليين تم توظيفهم على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في الامتحان ، الأمر الذي من شأنه استبعاد أولئك الذين حصلوا على درجات منخفضة في الامتحان ، ومن ثم لا يمكن الحكم على أدائهم لو تم توظيفهم فعلاً .

ويشبه النموذج الثالث (التوظيف ثم الامتحان) طريقة الصدق المتزامن . حيث يتم توظيف الأفراد دون إجراء اختبار لهم ، ثم يتم اختبارهم بعد مضي مدة من الزمن على توظيفهم ، ويتم ربط درجات الامتحان بنتائج تقييم الأداء الوظيفي لهم . وبطبيعة الحال يصعب تطبيق هذا الأسلوب في الأجهزة الحكومية .

أما النموذج الأخير من نماذج الصدق التنبئي (نموذج الاختيار عن طريق الامتحان) فيعد من أكثر أساليب الصدق التنبئي استخداماً ؛ لأنه أسنوب عملي لا يستدعي توظيف أفراد بطريقة عشوائية ، الأمر الذي يتناسب مع متطلبات القطاع العام من التوظيف وفقاً لمبادئ الجودة . فهنا يتم تقديم الامتحان للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، ويتم توظيفهم بناءً على الدرجات التي حصلوا عليها في الامتحان ، وبعد مضي مدة من الزمن على توظيفهم وإجابتهم لأعمال وظائفهم بشكل معقول ، يتم قياس أدائهم ، ثم يتم ربط نتائج مقياس الأداء بنتيجة الامتحان ، وذلك للتحقق من أن أداء الذين حصلوا على درجات عالية في الامتحان كان أفضل من أداء أولئك الذين حصلوا على درجات منخفضة . وهنا يتوجب التأكد من أن الأداة المستخدمة لقياس الأداء هي في الأصل صادقة .

تعميم الصدق

من القضايا الرئيسية المتعلقة بصدق الامتحان والتي تثير قدراً من الجدل تعنى بما يسمى "تعميم الصدق" .^(٧٥) ويسمى مفهوم تعميم الصدق إلى الإجابة عن السؤال التالي : "هل الامتحان الصادق لوظيفة معينة في جهة معينة يعد صادقاً أيضاً للوظيفة ذاتها في جهة أخرى؟" أو ما مدى إمكانية استخدام مقياس صادق أو أكثر يتضمن الأبنية نفسها للتنبؤ بالنجاح العام لأداء العمل ضمن فئة عريضة من الوظائف .^(٧٦)

فقد كان الاعتقاد السائد أن وظيفة ناسخ في منظمة معينة، على سبيل المثال، ليست نفسها في منظمة أخرى، أو أن عمل شرطي في مدينة صغيرة ليس نفسه في مدينة صغيرة أخرى، وعمل المشرف في إدارة معينة ليس عمل المشرف نفسه في إدارة أخرى. (٧٧) وهكذا فإن الامتحان نفسه قد يكون عالي الصدق في اختيار الأفراد لجهة معينة وقد يكون عديم القيمة في اختيار الأفراد أنفسهم لجهة أخرى. غير أن الأدبيات الحديثة في هذا المجال تشير أن الامتحان الذي يكون صادقاً في منظمة معينة يمكن أن يكون صادقاً كذلك للعمل نفسه في منظمة أخرى، وذلك بافتراض أن العاملين متشابهين في المستوى وليس فقط في الاسم. (٧٨)

ثبات الامتحانات

بالإضافة إلى وجوب انصاف الامتحان بالصدق، فإنه يجب أن يتصف بالثبات أو الموثوقية. ولا غنى عن هاتين الخاصيتين (الصدق والثبات) للتيقن من صحة الامتحان. وثبات الامتحان يعنى بمدى استقرار نتائج الامتحان، واتساقها وعدم تقلبها، وخلوها من الأخطاء مع مرور الوقت، ومن ثم إمكانية الاعتماد على الامتحان كأداة للقياس وتكرار استخدامه.

والموثوقية بهذه الصفة تعني أنه يمكن استخدام الامتحان للأشخاص أنفسهم مرات متعددة وحصولهم على نتائج متقاربة. فإذا كان الامتحان ثابت فإنه يمكن للشخص نفسه أخذه في مرتين مختلفتين في فترة متقاربة من الزمن وحصوله على درجات متقاربة. ويشبه ذلك استخدام المتر لقياس الأطوال. ففي كل مرة نقيس شيء باستخدام المتر نحصل على النتيجة نفسها بصرف النظر عن عدد مرات القياس. ولكن إذا كنا نحصل على نتائج متفاوتة في كل مرة فإن ذلك يعني أن المتر غير موثوق به كوسيلة لقياس الأشياء التي نريد قياسها. وكذلك الحال إذا قام شخص بوزن نفسه باستخدام ميزان فيه نوع من الخلل، فإنه سيحصل على أوزان مختلفة في كل مرة يزن فيها نفسه بالرغم من عدم تغير وزنه. وبالمثل فإن الامتحان يكون ثابتاً حين يؤديه المعتحن تحت الظروف نفسها تقريباً، ويحصل على النتيجة

نفسها تقريباً في أوقات مختلفة، دون التأثير بعوامل الصدفة، ومن ثم فإن الامتحان يكون موثوقاً به ويعول عليه لقياس الأشياء المحدد لقياسها بصورة متكررة. أما إذا كان الشخص يحصل على نتائج مختلفة في كل مرة يأخذ فيها الامتحان فإننا لا نكون متأكدين من النتيجة الحقيقية، ومن ثم فإن نتيجة الامتحان تكون عديدة الفائدة. وليس لأي امتحان قيمة إذا لم يتصف بقدر عالٍ من الثبات.

وبالرغم من أن مفهوم الثبات يختلف عن مفهوم الصدق إلا أنهم مرتبطان، فصدق الامتحان يتأثر بمقدار ثباته. لذا فمن الضروري أن يتصف الامتحان بالثبات حتى يكون صادقاً. وفي حين أن الثبات العالي لا يكفل بحد ذاته صدقاً عالياً، فإن الثبات المنخفض هو مؤشر على عدم صدق الامتحان. فالامتحان قد يكون ثابتاً دون أن يكون صادقاً، ولكن لا يمكن أن يكون صادقاً إذا لم يكن ثابتاً. إذ إن من الممكن للامتحان الثابت أن يقيس الشيء الخاطئ وبذلك يكون ذا صدق منخفض. لذلك فإن الامتحانات السليمة تستلزم توافر خاصتي الصدق والثبات.

ويتم التعبير عن الثبات بما يسمى بمعامل الثبات، الذي يتم حسابه في العادة عن طريق الوسائل الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي. وكلما زادت قيمة معامل الثبات زاد ثبات الامتحان. وتتراوح قيمة معامل الثبات بين صفر وواحد، ومعامل الثبات الذي قيمته (١) يمثل ثباتاً تاماً للامتحان. وبصورة عامة فإن قيمة معامل الثبات التي تقل عن (٠,٦) تعد غير مرضية. (٧٩)

وصفة أساسية يتأثر ثبات الامتحان بثلاثة عوامل رئيسية، هي:

١. **طول الامتحان:** فكلما كان الامتحان أطول فإن ثباته يزداد بصفة عامة. حيث إن ذلك سيتيح تضمين عينات أكثر من جوانب الوظيفة في الامتحان، ويقلل من تأثيره بعوامل الصدفة والتخمين. وعلى العكس من ذلك فإن قلة عدد الأسئلة قد يؤدي إلى إغفال بعض الجوانب الجوهرية في مهام الوظيفة، وإلى زيادة تأثير الامتحان بعوامل الصدفة والتخمين، ومن ثم انخفاض درجة الثبات في النتائج.

٢. **تجانس الممتحنين:** حيث إن ثبات الامتحان يعكس الفروق الفردية الحقيقية بين الممتحنين ، فإن التجانس بين الممتحنين يؤدي إلى خفض الثبات . من جهة أخرى فإن تباين الممتحنين يؤدي إلى ارتفاع مستوى الثبات .
٣. **الموضوعية:** فالامتحانات الموضوعية أكثر ثباتاً من الامتحانات المقالية ؛ وذلك لأن المقومين لا يتأثرون في تقويمهم بالأحكام الشخصية .

تحديد الثبات

هناك ثلاثة طرق أساسية للتحقق من ثبات الامتحان . وتشابه هذه الطرق من حيث إنها تتضمن ربط مجموعتين من البيانات يتم الحصول عليها إما من الامتحان نفسه ، أو من نماذج متكافئة له . وفيما يلي شرح للطرق الرئيسة المستخدمة لتحديد الثبات .

١. طريقة إعادة الامتحان (test-retest)

وفقاً لهذه الطريقة يتم إعطاء الامتحان نفسه مرتين للممتحنين أنفسهم ، بعد فاصل زمني معقول بينهما (مثل أسبوعين) وتحت ظروف متشابهة قدر الإمكان ، لتحديد مدى الارتباط بين درجات الامتحان في المرتين . وتزداد درجة ثبات الامتحان وموثوقيته بزيادة درجة الترابط . ولكن ينبغي التنبيه إلى أن النتائج تتأثر بعدة عوامل ، منها طول المدة الفاصلة بين أخذ الامتحانين ، فكلما زادت المدة قل الثبات ، وكذلك بمدى استعداد الأفراد في المرتين . لذا فإن هذه الطريقة يجب ألا تستخدم بمفردها ، بل يفضل أن تستخدم كطريقة متممة للطرق الأخرى لتحديد الثبات .

٢. النماذج المتكافئة (equivalent or parallel forms)

يعكس هذا الأسلوب للتحقق من الثبات مدى ارتباط نماذج بديلة معادلة للامتحان نفسه مع بعضها البعض . وهنا يتم تصميم نموذجين منفصلين للامتحان ، ولكن متعادلين ومتشابهين في طبيعة الأسئلة التي يحتويان عليها ، ويقاسان الموضوع نفسه ، ثم يتم امتحان مجموعة من الأشخاص فيهما في الوقت نفسه . بعد ذلك يتم إيجاد مدى قوة الارتباط بين

فقرات هذين النموذجين، فقرة مع فقرة. وتكمن المشكلة الرئيسة هنا في صعوبة الحصول على نماذج بديلة متساوية تماماً في مضمونها، بالإضافة إلى عامل الإرهاق الذي قد يصيب الممتحنين. فضلاً عن صعوبة إثبات أن النموذجين متساويين في المضمون، فدرجات الترابط المنخفضة في النموذجين قد تشير إلى أن الاتساق الداخلي متدني، أو إلى أن أحد النموذجين غير متساوٍ في مضمونه مع النموذج الآخر.

٣. طريقة الاتساق الداخلي (internal consistency)

ليس من المطلوب في هذا النوع من الثبات تقديم الامتحان مرتين كما في الطريقتين السابقتين، بل يتم تقديمه مرة واحدة. وتقيس هذه الطريقة مدى استقرار فقرات الامتحان، وليس درجات الامتحان. حيث يعكس ثبات الاتساق الداخلي مدى تجانس فقرات الامتحان وارتباطها بعضها ببعض. ويتم تقدير الاتساق الداخلي من خلال تحديد درجة الترابط بين درجات فقرات الامتحان. وتقوم هذه الطريقة على تقسيم الامتحان إلى مجموعتين من الفقرات، ثم تتم مقارنة النتائج بين المجموعتين وتحديد مدى الارتباط بينهما. ويتم ذلك من خلال عدة طرق من أسهلها طريقة التقسيم النصف للامتحان، حيث يتم تقسيم فقرات الامتحان التي تقيس المهارات، والمعارف، والقدرات نفسها إلى فئتين أو مجموعتين، ومقارنتهما لتحديد ما إذا كان الأداء متشابهاً في النصفين، ودرجة التشابه تحدد الثبات. ويمكن تطبيق هذه الطريقة بوضع الأسئلة الزوجية في مجموعة والأسئلة الفردية في مجموعة أخرى ومقارنتهما، أو بتقسيم الفقرات عشوائياً إلى مجموعتين. غير أن المشكلة في هذه الطريقة تكمن في أن النتائج التي يتم الحصول عليها تعتمد على كيفية تقسيم الفقرات، بالإضافة إلى تحديد معامل الثبات الحقيقي. وإحدى السبل للتغلب على هذه المشكلة هي حساب معامل الثبات لكل الطرق المحتملة لتقسيم فقرات الامتحان. ويحقق معامل كرونباخ ألفا ذلك بإنتاج متوسط لكل المعاملات المحتملة للتقسيم النصف.

تحديد الحد الأدنى لدرجة النجاح في الامتحان

إن اتصاف الامتحان بصدق وثبات عال يكفل إلى حد كبير وجود امتحان سليم، إلا أن هناك بعداً آخر في هذا المجال ينبغي عدم إغفاله، وهو كيفية تقويم هذه الامتحانات واستخدام نتائجها للاختيار الوظيفي. وفي العادة يتطلب الأمر تحديد درجة معينة تمثل الحد الفاصل بين الأفراد الذين يتم اختيارهم والأفراد الذين لا يقع عليهم الاختيار. وفي كثير من الأحيان يطلب من المتقدم لاجتياز الامتحان ليس الحصول على حد أدنى من الدرجة الكلية للامتحان فحسب، بل كذلك الحصول على حد أدنى في كل مجال من المجالات التي يتم الامتحان فيها.

والحقيقة فإن من المشكلات الرئيسة في مجال الامتحانات التوظيفية تتصل بكيفية تحديد درجة النجاح المناسبة، أو الحد الفاصل الذي يميز بين من يملكون القدرات الكافية لأداء العمل عن غيرهم. حيث يثور بعض الجدل حول الدرجة المناسبة لاجتياز امتحانات التوظيف. ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، يكتنف الإرشادات الموحدة لإجراءات اختيار الموظفين بعض الغموض بهذا الشأن، إذا تشير هذه الإرشادات إلى أنه يجب أن تحدد درجة النجاح في امتحان التوظيف بحيث تكون 'معقولة ومتسقة مع التوقعات المعتادة للقدرات المقبولة ضمن لقوى العاملة المعنية'. (٨٠)

وفي العادة يتم تحديد درجة الحد الفاصل (أو درجة النجاح) على أساس التقدير الشخصي للمتخصصين والمهنيين من خلال خبراتهم. ولكن للحد من العشوائية في الحكم عند تحديد الحد الأدنى لدرجة النجاح، هناك عدد من العوامل التي ينبغي الاسترشاد بها في هذا المجال، من أهمها ما يلي: (٨١)

- عدد المرشحين، فكلما كان عددهم أكبر، كانت درجة النجاح أعلى.
- عدد الوظائف الشاغرة التي يستخدم لها الامتحان نفسه، فكلما كان عددها أكبر، كانت درجة النجاح أقل.

- حائز سوق العمل ، فكلما كان سوق العمل تنافسي بالنسبة إلى مهارات معينة ، كانت درجة النجاح في الامتحان أقل .

- مدى الثقة في الامتحان نفسه كوسيلة للاختيار ، فكلما كان صدق وثبات الامتحان أعلى ، كانت درجة الامتحان أعلى ، والعكس صحيح . ويعد هذا العامل من أهم العوامل لتحديد درجة الامتحان .

- درجات الصدفة . يقصد بدرجات الصدفة الدرجات التي من المحتمل أن يحصل عليها الممتحن لو أجاب عن أسئلة الامتحان عشوائياً . فعلى سبيل المثال ، إذا كان الامتحان يتكون من مائة فقرة متعددة الخيارات ، وكل فقرة تحتوي على أربعة خيارات ، فإن درجة الصدفة التي يمكن أن يحصل عليها الممتحن هي ٢٥٪ ، في أي حال من الأحوال ، يجب ألا تقل درجة النجاح عن درجة الصدفة . (٨٢)

- عدد الامتحانات . بصفة عامة كلما كان عدد المقاييس التي يتضمنها الامتحان أكثر ، فإن درجة النجاح لكل مقياس من هذه المقاييس تكون أقل . فإضافة عدد أكبر من الامتحانات إلى نظام اختيار توظيفي معين يزيد من احتمال إخفاق الممتحن في جانب أو أكثر من نظام الاختيار ، إلا إذا تم التقليل من درجة النجاح لإتاحة الفرصة لأولئك المؤهلين لاجتياز المقاييس التي يتضمنها النظام . ويعد ذلك صحيحاً على وجه الخصوص عند اتباع الأسلوب غير التعويضي للاختيار الذي يتضمن سلسلة من الحواجز أو العقبات التي يتحتم أن يجتازها المتقدم جميعها . (٨٣)

- تكاليف أو مخاطر الإخفاق . يجب الأخذ في الحسبان المخاطر البشرية والمالية لتوظيف المتقدمين غير المؤهلين بالنسبة إلى مخاطر عدم توظيف المتقدمين المؤهلين . فبوجه عام ، كلما كانت المخاطر المالية والبشرية لتوظيف غير المؤهلين أكبر ، فيجب أن تكون درجة النجاح أعلى . وعلى النقيض من ذلك ، فكلما كانت المخاطر البشرية والمالية لتوظيف متقدمين غير مؤهلين أقل ، فإن درجة النجاح يمكن أن تكون أقل . (٨٤)

إدارة الامتحان

لن تؤدي الامتحانات إلى نتائج ثابتة وموثوق بها حتى يتم إدارتها على نحو مناسب. ويقتضي ذلك توفير المكان والمناخ المناسبين لإجراء الامتحانات. بحيث يتم إجراؤها في مكان مريح تتوفر فيه الإضاءة، والتهوية المناسبة، والهدوء، والبعد عن المقاطعات والمشتتات الذهنية. الأمر الذي يساعد على خلق الجو النفسي الملائم البعيد عن الشد والتوتر للممتحنين، واستبعاد المؤثرات الخارجية التي تؤثر في أداء الممتحنين. كذلك تستدعي الإدارة السليمة للامتحان تحديد وقت إجراء الامتحان والتيقن من معرفة الممتحنين له، وكذلك تحديد مدة الامتحان، وأن يراعى في ذلك إتاحة الوقت الكافي للإجابة عن فقرات الامتحان.

في العادة تتولى الإدارات المركزية للخدمة المدنية إعداد وإدارة الامتحانات. وفي أحيان أخرى يتم تفويض إدارة بعضها إلى الجهات الحكومية، وفي هذه الحالة تتولى إدارتها وحدات الموارد البشرية.

ولقد أسهمت التطورات الحديثة في مجال الحاسبات الآلية تسهيل إدارة الامتحانات، خاصة الامتحانات الموضوعية. وقد ثبت أن إجراء الامتحانات باستخدام الحاسب عملية واقتصادية، إلى جانب سلامتها القياسية.^(٨٥) حيث ظهر أن استخدام الحاسبات في الامتحانات يؤدي إلى تقليل وقت الامتحان، دون التأثير في دقة القياس، بالإضافة إلى تسهيلها لإجراءات تقويم الامتحانات. ولكن ينبغي التأكد من فهم الممتحنين لكيفية استعمال الحاسب الآلي حين يتم استخدامه في الامتحانات.

والحقيقة أن استفادة المنظمات من التطورات الإلكترونية في مجال الامتحان أخذ في التنامي في الآونة الأخيرة، وأصبحت تجري الامتحانات من خلال الإنترنت، حيث تقوم المنظمة بإعطاء المرشح عنوان على الإنترنت ورمز إلكتروني معين، ويمكن للمرشح اتباع عدد من التعليمات المبسطة التي تقوده خلال أدائه للامتحان. وكانت حكومة ولاية كاليفورنيا الأمريكية من أوائل الأجهزة الحكومية التي قامت في سنة ١٩٩٦ م بتطوير إجراءات للتقديم

للموظائف الشاغرة وإجراء امتحانات الخدمة المدنية عبر الإنترنت . وقد ساعد ذلك حكومة الولاية على تحقيق العديد من المزايا ، مثل : السرعة والسهولة والمرونة في إجراء الامتحان ، وبالتالي توفير الكثير من وقت الموظفين والأموال المنفقة مقارنة بالوسائل التقليدية للامتحانات .^(٨٦) إلا أن إجراء الامتحانات عبر الإنترنت يتطلب شروطاً معينة لضمان سلامتها وتحقيقها لأهدافها ، وبطبيعة الحال لا يمكن إجراؤه لكل أنواع الوظائف ، ولكن يمكن الاستفادة منه لمجموعة كبيرة من الفئات الوظيفية .

تقويم الامتحان

يجب أن يتولى تقويم الامتحانات أشخاص مؤهلون ومدربون . وقد ثبت أن تدريب المقومين له تأثير في الحد من الأخطاء في التقويم وزيادة الدقة والاتفاق في التقويم بين المقومين .

ويساعد الحاسب الآلي في تفسير درجات الامتحان وتحليلها وربط نتائج عدد من الامتحانات معاً . ويمكن للمنظمة استخدام هذه المعلومات مع أدوات الاختيار الأخرى لاتخاذ قرار سليم بشأن المتقدم .^(٨٧)

مشكلات الامتحان

تثير الامتحانات عدداً من المشكلات ، التي ينبغي التنبيه لها ، والعمل على معالجتها . ومن أهم هذه المشكلات ، ما يلي :

١ . عدم التحقق من صدق الامتحانات ، الأمر الذي يفقد الامتحانات الكثير من جدواها .

٢ . عدم وجود فروق تذكر بين نتائج المتقدمين عندما تكون أعداد المتقدمين أكثر بكثير من الوظائف الشاغرة ، حيث تكون نتائج الامتحانات متقاربة إلى حد بعيد . فأحياناً يتوقف قرار تعيين الشخص على فرق درجتين أو ثلاث درجات عن شخص آخر من المتقدمين . ولكن من الخطأ اتخاذ قرار التوظيف بناءً على هذا الفرق الضئيل في

درجات الامتحان، في حين أن نتيجة الامتحان هي تقدير وليس تحديد؛ لأن الامتحان، مثله مثل المقاييس الأخرى، معرض للخطأ. وهذا الخطأ قد ينجم عن الشخص الممتحن، أو عن الظروف التي يؤدي فيها الامتحان، أو عن الامتحان نفسه. وهكذا فإن بعض المرشحين الذين يحصلون على درجة أقل من درجة النجاح قد يكونوا في واقع الأمر مؤهلين لأداء العمل، على الأقل عند الحد الأدنى المقبول لشغل الوظيفة، ومن ثم يتم استبعادهم. كما أن هناك آخرون يكون أدائهم في الامتحان أعلى من درجة النجاح، ولكن مع ذلك يكونون غير قادرين على الأداء عند الحد الأدنى المقبول، ومن ثم يتم اختيارهم. وكلما كان صدق الامتحان أقل، فإن احتمال عدد التنبؤات الكاذبة يكون أكبر. لذا فللحد من هذه المشكلة فإن بعض المنظمات تقوم باختيار الثلاثة أو الخمسة الأوائل في الامتحانات، وتتولى إجراء مقابلات شخصية معهم لاختيار الأفضل من بينهم.

٣. الأفراد غير المدربين لتصحيح الامتحانات وتفسيرها (وخاصة الامتحانات الشخصية).

٤. تتطلب الامتحانات في بعض الأحيان تكاليف عالية، وخاصة ما يتطلبه التحقق من صدقها، الأمر الذي يجعل تكاليفها تفوق الفائدة المرجوة منها.

رابعاً - المقابلات الشخصية

نعد المقابلات الشخصية من الأدوات الهامة في عملية الاختيار الوظيفي، بل تكاد تكون الوسيلة الأكثر انتشاراً للاختبار،^(٨٨) وعلى وجه الخصوص لشغل الوظائف الإشرافية والعليا. وتحقق المقابلات الشخصية في هذا المجال العديد من الفوائد، فهي تستخدم كوسيلة أولية لتصفية المتقدمين من خلال التأكد من توافر الشروط اللازمة لديهم لشغل الوظائف المتقدم عليها، وكوسيلة بديلة للامتحانات للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف العامة، أو كوسيلة مكمل للامتحانات، للاختيار من بين الذين اجتازوا الامتحان، لتكون خطوة متممة للحصول على معلومات إضافية عن المتقدمين لتحديد مدى صلاحيتهم

لشغل الوظيفة الشاغرة، ولتسليط الضوء على بعض الجوانب التي تعد هامة في شخصية المتقدم لأداء مهام الوظيفة، التي لا يمكن الكشف عنها عن طريق الامتحانات، مثل: القدرة على الاتصال، والتعبير عن الذات، واللباقة، والثقة بالنفس، والالتزان النفسي، والقدرة على الإقناع. إلى جانب إلى أنها تساعد على نقل الانطباعات الإيجابية عن المنظمة للمتقدمين.

ليس هذا فحسب، بل إن المقابلات الشخصية تحقق العديد من المزايا للمتقدمين للوظائف الشاغرة. فهي تتيح لهم الحصول على معلومات عن الوظيفة المتقدم عليها غير موجودة في نماذج التوظيف، والاستيضاح عن استفسارات معينة حول العمل وبيئته. وكذلك تمكنهم من إظهار مواهبهم وإقناع الآخرين بها.

وبالرغم من الفوائد العديدة التي يحققها استخدام المقابلات الشخصية كأداة للاختيار، إلا أنها تظل أداة غير دقيقة تماماً وكثيراً ما يساء استخدامها. لذا فينبغي عدم الاعتماد عليها وحدها كوسيلة للاختيار.

أنواع المقابلات الشخصية

هناك طرق عديدة لتصنيف المقابلات الشخصية. فهناك المقابلات الفردية التي يجريها مقابل واحد أو عدد من المقابليين لتقدم واحد، وهناك المقابلات الجماعية التي يتم إجراؤها لعدد من المتقدمين في آن واحد عن طريق شخص واحد أو أكثر. والمقابلات الجماعية غير شائعة، ولكنها تستخدم لأنواع معينة من الوظائف. وتستخدم في العادة لتقويم الخصائص الاجتماعية للمتقدمين، حيث يتم تقويم المتقدم على أساس سلوكه ضمن مجموعات العمل.

كذلك هناك المقابلات المتعاقبة، التي تتكون من سلسلة من المقابلات الفردية، حيث يجري المقابلة للمتقدم عدة أشخاص، كل على حده، واحداً تلو الآخر. ويكون كل مقابل متخصص في مجال معين. وتستخدم المقابلات المتعاقبة للحصول على صورة موسعة ومتعددة الجوانب عن المتقدم، إلى جانب أنها تتيح للمرشح أن يتصل بعدد أكبر من رؤساء وزملاء المستقبل لوظيفة. إلا أن المقابلات المتعاقبة تأخذ الكثير من الوقت للمنظمة والمتقدمين.

كذلك هناك المقابلات الهاتفية التي يتم إجراؤها من خلال الاتصال الهاتفي بالمتقدمين، ويتم ذلك على وجه الخصوص عندما يكون هناك عدد كبير من المتقدمين مطلوب تصفيتهم. ومؤخراً زاد استخدام المقابلات عن طريق الحاسب الشخصي، والوسائط المتعددة للاتصالات. غير أن المقابلة وجهاً لوجه هي الأفضل، وهي التي تساعد على الوصول إلى قرارات أكثر دقة في اختيار الشخص المناسب.

وهناك نوع خاص من المقابلات الشخصية يسمى مقابلات الضغط، يستلزم إجراؤها تدريباً عالياً، وتستخدم لشغل الوظائف التي يتعرض شاغلوها لضغط كبير وتحتاج إلى اتزان وثبات نفسي. وقد تم تطوير هذا النوع من المقابلات في الأصل قبيل الحرب العالمية الثانية من قبل الألمان، وكذلك أثناء الحرب في الولايات المتحدة لاختيار عملاء الاستخبارات لمكتب الخدمات الاستراتيجية. وتخلق مقابلات الضغط نوعاً من القلق والتوتر والاستفزاز للشخص لمعرفة كيفية استجابته في مواقف مشابهة. ومثل هذا النوع من المقابلات محدود الاستخدام، ويكثر في الوظائف المخبرية والبوليسية.

أسلوب إجراء المقابلات

من أهم الأبعاد التي يتم تصنيف المقابلات الشخصية على أساسها هو مدى انتظامها. ويتدرج أسلوب إجراء المقابلات من حيث انتظامها، من الأسلوب المنتظم إلى الأسلوب شبه المنتظم فالأسلوب غير المنتظم، فالأسلوب المفتوح. وفيما يلي توضيح لهذه الأساليب.

١. المقابلات المنتظمة أو الموجهة

تستخدم المقابلات المنتظمة في العادة لقياس مهارات معينة، ويتم فيها استخدام مجموعة محددة من الأسئلة المعيارية التي يتم طرحها على جميع من يتم مقابلتهم بالأسلوب وبالترتيب نفسه. ويتم تصميم هذه الأسئلة على أساس نتائج تحليل الوظائف، وذلك حتى تكون أسئلة المقابلة متصلة بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها، مثلما هي محددة في أوصاف الوظائف ومواصفاتها. وكثيراً ما يتم تصميم المقابلة المنتظمة بحيث تكون هناك إجابات

نموذجية للأسئلة، ويحدد لكل استجابة وزن رقمي، ويتم جمع الأوزان الرقمية لكل فرد تتم مقابلته، لتحديد درجة كلية لأدائه في المقابلة.

وتتميز هذه المقابلات بأنها تسمح بتغطية منتظمة للمجالات الجوهرية للعمل المطلوب الحصول على معلومات عنه. كما أنها تؤدي إلى الحصول على المعلومات نفسها عن المتقدمين، الأمر الذي من شأنه تسهيل إجراء المقارنة بينهم. فضلاً عما توفره من دقة وثبات في المعلومات التي يتم الحصول عليها، والحد من التحيز والانطبعية في تقويم المتقدمين وتحقيق العدالة بينهم. غير أن من عيوبها إن إعدادها يتطلب مهارات عالية ووقت طويل.

٢. المقابلات شبه المنتظمة

هناك عدد من المستويات لمدى انتظام المقابلات الشخصية، فالمقابلة قد تكون شديدة الانتظام كما أشرنا، حيث يتم توجيه الأسئلة نفسها لجميع المتقدمين بالضبط وبالترتيب نفسه. أما المستوى الثاني من المقابلات فهي المقابلات شبه المنتظمة، التي تتطلب في الأساس أن يتم طرح الأسئلة نفسها على المتقدمين، إلا أنها تسمح ببعض المرونة حتى يمكن تكييف المقابلة لتناسب المرشحين المختلفين. ويمكن أن تتضمن هذه المقابلات قوائم من الأسئلة المبدئية، أو أمثاط من الأسئلة يتم الاختيار من بينها، ويتم تنظيمها وفقاً للخاصية المطلوب تقويمها.

٣. المقابلات غير المنتظمة أو غير الموجهة

يمثل هذا النوع المستوى الثالث من المقابلات، وهنا يكتفى بتحديد الخطوط الرئيسية للموضوعات المطلوب تغطيتها، وقوائم بالخصائص المرغوبة أو متطلبات العمل، دون تحديد الأسئلة التي ستطرح على وجه الدقة.

٤. المقابلات المفتوحة

في أحيان أخرى تكون المقابلة غير منتظمة على الإطلاق، ويطلق عليها المقابلة المفتوحة. وهنا يكون المقابل حراً في طرح الأسئلة التي يراها مناسبة دون اتباع خطة منظمة

للمقابلة. (٨٩) ولا يحتوي هذا النوع من المقابلات على أسئلة محددة تسأل لجميع الأفراد، بل تكون أسئلة عامة مفتوحة تطرح لتحفيز الشخص على مناقشة نفسه، مثل أن يسأل الفرد: "أخبرنا عن عملك السابق". ومن خلال إجابة المرشح يقوم المقابل باستنباط، أسئلة أخرى يناقشها فيها. ويكثر استخدام المقابلات غير المنتظمة بوجه خاص في الوظائف القيادية العليا التي لا يكون عدد المتقدمين لها كثيراً.

ومن عيوب هذا النوع من المقابلات أنها تستغرق وقتاً طويلاً لإجرائها، فضلاً عن أنها تفتقر إلى التغطية المنتظمة للمجالات الجوهرية للعمل، بالإضافة إلى أن كثيراً من المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلالها قد تكون غير مفيدة في استجلاء جوانب مهمة لشخصية الفرد، بل قد تنتهي دون الحصول على معلومات أساسية عنه. علاوة على ما سبق فإن هذه المقابلات تؤدي إلى عدم اتفاق أعضاء لجنة المقابلة في الخروج بتصوير موحد عن الشخص الذي تتم مقابلاته. وقد أثبتت هذه المقابلات أنها منخفضة الصدق والثبات، حتى لو تم من خلالها الحصول على المعلومات نفسها من المتقدم؛ لأن المقابليين قد يفسرونها أو يقيمونها على نحو مختلف. (٩٠) كذلك لاحظ الباحثون أن المقابليين في مثل هذا النوع من المقابلات يركزون على العوامل السلبية في المتقدم ويجعلونها تغطي على المعلومات الإيجابية. (٩١) بالإضافة إلى أن المقابل كثيراً ما يتخذ قراره بقبول أو رفض المتقدم مبكراً في المقابلة.

مراحل المقابلة

هناك ثلاث مراحل أساسية في المقابلات الشخصية، هي: مرحلة ما قبل المقابلة، ومرحلة التنفيذ الفعلي للمقابلة، ومرحلة ما بعد المقابلة. وفيما يلي شرح لهذه المراحل.

١. مرحلة ما قبل المقابلة

قبل الشروع في إجراء المقابلة ينبغي الإعداد والتخطيط لها بصورة مناسبة. حيث يعد الإعداد للمقابلة والتخطيط السليم لها أساسياً للتغلب على كثير من مشكلاتها وتحقيق الفاعلية المرجوة منها. وفي العادة تتم مرحلة الإعداد للمقابلة وفقاً للخطوات التالية:

(أ) تحديد من يجري المقابلة

يجب أن يكون إجراء المقابلة عن طريق لجنة وليس عن طريق فرد واحد. ولقد ثبت أن إجراء المقابلة عن طريق لجنة يزيد من صدق المقابلة. (٩٢) ويعود ذلك إلى عدد من الأسباب. فالمقابلات عن طريق لجنة تؤدي إلى أن يكون استدعاء المعلومات وتذكرها بشكل أفضل، علاوة على أن اتساع نطاق المعلومات وإصدار الأحكام من منظورات متعددة تزيد من دقة الحكم على المرشح. (٩٣) حيث إن المشاركة في المفاهيم والتصورات يساعد المقابلين على أن يكونوا مدركين للتأثيرات التي ليس لها علاقة بالعمل، التي قد تؤثر في قراراتهم في الاختيار، فضلاً عن أنها تحد من أثر التحيزات الشخصية لديهم. بالإضافة إلى أن الأحكام الكلية المتعددة تلغي الخطأ العشوائي في الحكم، فإذا أدرك أحد المقابلين المتقدم بصورة خاطئة، فإن هذا الخطأ كثيراً ما يصحح من قبل الأعضاء الآخرين، أو أن تأثيره سيقبل من خلال أخذ متوسط التقديرات الأخرى.

وينبغي اختيار أعضاء لجنة المقابلة بعناية. والحقيقة فإن المقابلة تقتضي أن يتوفر في المقابل مهارات لإجرائها بفاعلية، وهذه المهارات يمكن تعلمها. لذا ينبغي تدريب المقابلين تدريباً مكثفاً على كل جوانب المقابلة. ويتضمن ذلك التدريب في العادة شرح الغرض من المقابلات، وكيفية إعداد أسئلتها، وكيفية طرحها، ومهارات الاتصالات الشخصية، وكيفية تدوين الملاحظات أثناء المقابلة، وكيفية تقويم الإجابات، واستخدام مقاييس التقويم، وتجنب أخطاء التقويم. وقد طور علماء النفس برامج تدريبية للتعامل مع الأخطاء التي تنتج عن المقابلين في تقويم المتقدمين مثل: تأثير الهالة، وتأثير التساهل، ونحوها من الأخطاء. (٩٤)

ويجب أن يقوم أعضاء لجنة المقابلة أنفسهم بمقابلة جميع المتقدمين، وذلك لضمان الحصول على نتائج متسقة. ويزيد هذا الاتساق عندما يخصص لكل عضو تولي طرح طائفة معينة من الأسئلة تتعلق بجانب معين. وهذا يقلل من إرهاق المقابل، ويضفي تنوعاً على المقابلة، وتوزيعاً أفضل للعمل أثناءها. (٩٥)

(ب) مراجعة وصف الوظيفة ومواصفاتها

يتطلب الإعداد للمقابلة في بادئ الأمر معرفة مهام الوظائف والمتطلبات اللازمة لشغلها، ويتحقق ذلك من خلال مراجعة أوصاف الوظيفة ومواصفاتها بعناية، حتى يمكن للمقابل تكوين فكرة واضحة عن ماهية العمل، وحتى يمكن رسم صورة محددة للمؤهلات والصفات الأساسية التي يجب أن يمتلكها الموظف للعمل. ومن ثم يمكن إعداد أسئلة المقابلة بطريقة موضوعية مرتبطة بمهام العمل ومتطلباته الأساسية. وكذلك تقويم المتقدمين استناداً إلى معلومات لها علاقة بالعمل، والحد من المؤثرات الأخرى التي ليس لها صلة بالعمل من التأثير في قرار الاختيار.

(ج) إعداد أسئلة المقابلة

من المحبذ أن يتم إعداد أسئلة المقابلة من قبل خبراء في نوع العمل الذي يتم إجراء المقابلات من أجله، كما ينبغي أن يكون تحليل الوظائف هو المرشد الأساسي في تحديد هذه الأسئلة. والحقيقة أن هذا هو أهم خاصية لأية مقابلة صادقة، مثلما هو الأمر مع الامتحانات الوظيفية. (٩٦) وبناء على تحليل الوظائف يتم تحديد الجوانب الأساسية للمهام الوظيفية، وكذلك المهارات والقدرات والمعارف والخصائص الشخصية الأخرى المهمة المطلوبة في شاغل الوظيفة، ويتم وضع الأسئلة على أساسها. وفي العادة يتم تجميع المهام الأساسية للعمل في عدد من الأبعاد، ويتم وضع عدة أسئلة لكل بعد من الأبعاد.

وبصفة عامة، يمكن تصنيف الأسئلة التي تتضمنها المقابلة في أربعة أنواع: فهناك الأسئلة الموقفية التي تسأل الموظف عن حالات افتراضية قد تحدث في العمل، وكيف سيتصرف الفرد إزاءها لو حدثت له. ولكن يلزم الحذر عند استخدام هذا النوع من الأسئلة لأنه لا يوجد في العادة إجابة صحيحة لمثل هذه الأسئلة، الأمر الذي قد يؤثر في موضوعية التفويم.

والنوع الثاني من الأسئلة يتعلق بالسلوك الماضي وليس المستقبلي للمرشح، مثلما هو الحال في الأسئلة الموقفية. فأسئلة السلوك الماضي لا تتضمن حالات افتراضية عما قد

يحدث ، وإنما تتصل بحالات حدثت فعلاً في الماضي في مواقف سابقة في عمل الموظف . وذلك على أساس أن أفضل مؤشر للأداء المستقبلي هو الأداء الماضي في حالات مشابهة .

وهكذا يتم صياغة السؤال المتصل بالسلوك الماضي والسؤال الموقفي كالتالي :

سؤال موقفي : " افترض أنك كنت تعمل مع موظف كان يكره القيام بمهمة معينة في العمل ، ولكنك كنت تحتاج فيها إلى إتمام المهمة ، وكان هذا الموظف الوحيد الذي يستطيع أداؤها على النحو المطلوب . فما الذي ستعمله لتحفيز الموظف لأداء المهمة؟ "

سؤال يتعلق بالسلوك الماضي : " فكر في موقف تطلب منك العمل على تحفيز موظف لأداء مهمة معينة كان لا يحبها ، ولكنك كنت تحتاج الفرد أن يؤديها . كيف عاجلت هذه الحالة؟ "

والنوع الثالث من أسئلة المقابلات الشخصية هو أسئلة الخلفية ، الذي يركز على مؤهلات الشخص من تعليم وخبرة ، وغيرها من المؤهلات الأخرى . ومن الاتجاهات الحديثة التي بدأت تظهر في هذا المجال الأسئلة التي تحاول قياس ما يسمى بالذكاء العاطفي (emotional intelligence) للمتقدم . والحقيقة فمن مشكلات المقابلات تجاهل الذكاء العاطفي ، بالرغم من أنه ثبت أنه يعد مؤشراً جوهرياً على النجاح المهني .^(٩٧) ويتكون الذكاء العاطفي من خمسة عناصر أساسية (الوعي بالذات ، وتنظيم الذات ، والدوافع ، والتفهم ، والمهارات الاجتماعية) . وتتفاوت أهمية هذه العناصر باختلاف الوظائف المطلوب شغلها .

أما النوع الرابع من أسئلة المقابلات الشخصية فهي الأسئلة المعرفية . وهي أسئلة تحاول تقويم مدى معرفة الشخص بجوانب جوهريّة متصلة بالعمل وتعد أساسية لأدائه . وتتعامل هذه الأسئلة في الغالب مع الجوانب الفنية للعمل ، أو المعرفة الأساسية التي تعد ضرورية لتعلم مهام العمل . ويتصل بهذا النوع من الأسئلة ما يسمى بأسئلة المحاكاة أو عينات العمل ، حين يكون من الممكن الطلب من المتقدم القيام بأداء فعلي لعينة من مهام العمل ، مثل تكليف المرشح لوظيفة مدير بكتابة تقرير معين ، أو المرشح لوظيفة مذيع بقراءة مجموعة من

الأخبار . ولكن في حالات كثيرة يكون من الصعب أداء أعمال فعلية أثناء المقابلة ، ولكن يمكن القيام بمحاكاة جوانب أساسية للعمل .

وعند إعداد أسئلة المقابلة يجذب بعض المختصين في هذا المجال أن يطلع المقابلون على المعلومات المتعلقة بالمتقدم من خلال السيرة الذاتية ، والتوصيات ، وكشوف الدرجات الأكاديمية ، ونموذج التوظيف ، ونتائج الامتحان . ولكن ينبغي الحذر في هذه الحالة والتأكد من أن مثل هذه المعلومات لن تؤثر بصورة سلبية على المقابلين في تفويضهم للمتقدم . (٩٨)

أمثلة لأسئلة المقابلة

أسئلة موقفية:

افترض أنك وزميلك مسؤولان بصورة مشتركة عن أداء مهمة معينة ، غير أن زميلك لا يؤدي الدور المطلوب منه ، كيف سيكون تصرفك في مثل هذه الحالة؟

أسئلة عن السلوك الماضي:

ما المسؤوليات التي كنت تضطلع بها في وظيفتك السابقة؟

ما أهم المشكلات التي واجهتها في وظيفتك السابقة؟ وكيف تعاملت معها؟

ما أهم إنجاز حققته في وظيفتك السابقة؟

أسئلة عن الخلفية:

ما الخبرة أو التدريب أو المؤهلات الأخرى التي تمتلكها؟

ما الخبرة التي تمتلكها في تحليل الميزانية؟

ما المواد التي درستها في تحليل الميزانية؟

أسئلة معرفية:

ما الخطوات التي ستتبعها لتنفيذ جلسة عصف ذهني في اجتماع للقسم .

ما الخطوات التي ستتبعها لإعداد ميزانية بنود لقسم الإدارة العامة .

(د) تحديد موعد المقابلة ومدتها

يستوجب الإعداد للمقابلة والتخطيط لها تحديد الوقت المناسب لإجرائها، والمدة الزمنية المخصصة لها، وخاصة عندما يكون هناك عدة أشخاص ستجري مقابلتهم. وليس هناك مدة زمنية معينة للمقابلات، إذ تتفاوت المدة وفقاً لطبيعة الوظيفة. فبعض المقابلات للوظائف الدنيا لا تتجاوز خمس عشرة دقيقة، في حين أن بعض وظائف الإدارة العليا قد تتطلب ساعتين من الزمن أو أكثر. والمهم أن يكون الوقت المخصص للمقابلة كافياً لتغطية المعلومات المطلوب الحصول عليها، وتسمح بتقويم المتقدمين بصورة شاملة، وتتيح للمقابل الفرصة الكافية لتقديم نفسه بالصورة المناسبة. ولكن يجب أن يراعى في تحديد المدة المحددة للمقابلة تخصيص المدة نفسها تقريباً لكل مقابل.

(هـ) إعداد مكان المقابلة

كذلك فإن الإعداد السليم للمقابلة يتطلب تحديد المكان الملائم للمقابلة. وتحديد المكان المناسب للمقابلة مهم لأنه يؤدي إلى التركيز على مضمون المقابلة وتحقيق الهدف منها. ويستدعي ذلك الإعداد لمكان المقابلة في مكان خاص ومريح وهادئ، بعيداً عن المزعجات والمقاطعات التي قد تحدث بسبب الهاتف أو الزوار أو المراجعين. ويتضمن ذلك إعداد المقاعد المريحة، وأن يكون وضعها وترتيبها بشكل يسهل المقابلة، وكذلك تجهيز المكان بكل المواد المطلوبة للمقابلة. وينبغي الحرص على إجراء المقابلة لجميع المقابلين في الأجواء والظروف ذاتها.

٢. مرحلة إجراء المقابلة

إن المقابلة الفاعلة لا تتم بصورة عشوائية، وإنما تتم وفق استراتيجية مدروسة. وحتى تحقق المقابلة الهدف المنشود فيها، فإنها تتم وفقاً لعدد من الخطوات المتتابعة. ويتم تنفيذ المقابلة الفاعلة في العادة وفقاً للخطوات التالية :

(أ) بداية المقابلة

تعد بداية المقابلة مهمة حيث إنها تؤسس الجو العام للمقابلة، وتهدف لطرح الأسئلة الرئيسة في المقابلة. لذلك من المهم خلق الجو المناسب لبداية المقابلة، من خلال السعي إلى إزالة التوتر النفسي الذي قد يشعر به المتقدم، والحرص على خلق جو من الاسترخاء للمقابلة، يشجع المتقدم على تقديم الصورة الحقيقية لنفسه، والحديث عن نقاط ضعفه وقوته بصراحة، وعدم شعوره بأنه يجلس في جلسة تحقيق.

ولتحقيق ذلك ينبغي بدء المقابلة بتحية المقابل والترحيب به بأسلوب ودي ودافئ، ثم تقديم أعضاء اللجنة إليه. يلي الترحيب والتقديم، البدء في محادثة غير رسمية مختصرة في موضوع عام بعيد عن موضوع المقابلة، مثل أن يذكر المقابل للمرشح أنه درس في المدرسة نفسها، أو يسأله عما إذا استطاع إيجاد مكان المقابلة بسهولة، ونحو ذلك من الأسئلة العامة التي تساعد على إذابة الجليد بين المرشح وأعضاء اللجنة، وخلق جو حميم يشعر فيه المقابل بالامترخاء، ويشجعه على الحديث دون توتر.

وينبغي الحرص طوال المقابلة على أن تكون المقابلة تجربة إيجابية وسارة للمتقدم، تناح له فيها الفرصة للحديث عن نفسه وتجاربه العملية، دون جدل أو مشادة.

(ب) البدء في طرح أسئلة المقابلة

بعد خلق الجو المناسب للمقابلة يمكن الانتقال إلى الجزء الأساسي من المقابلة، وهو الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالعمل. وهناك ثلاثة جوانب أساسية للمعلومات التي ينبغي التركيز عليها في هذا المجال: الخبرة العملية، الخلفية العلمية، والعوامل المباشرة ذات العلاقة بالوظيفة.

صياغة الأسئلة

في مرحلة الإعداد يجب الاهتمام بكيفية صياغة الأسئلة. ويقصد بالصياغة الشكل الذي سيتم من خلاله التعبير عن أسئلة المقابلة، مثل أن يكون السؤال مفتوحاً أو مغلقاً.

وأثناء المقابلة يجب أن تصاغ الأسئلة بطريقة تشجع المرشح على الحديث بصراحة تامة، وتبين العوامل الهامة المتصلة بقدراته واتجاهاته وخبراته وعلاقاته مع الآخرين.

وعند طرح الأسئلة ينبغي العناية باختيار الكلمات التي تتضمنها، بحيث تصاغ بكلمات واضحة دقيقة ومحددة لا تختمل اللبس، وأن تكون في مستوى المتقدم، والحرص على تجنب المصطلحات التخصصية، والاختصارات التنظيمية، ونحوها مما قد يربك المتقدم ويشوشه.

كذلك ينبغي أن يراعى في صياغة الأسئلة تجنب الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها (بنعم) أو (لا) أو الأسئلة التي تكون إجاباتها قصيرة، التي لا تسمح بالحصول على معلومات كافية عن المرشح، ولا تعطيه الفرصة لتقديم المعلومات المطلوبة لمعرفته. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الوظيفة تستلزم مهارات عالية في استخدام برنامج للصفحات الإلكترونية، فبدلاً من سؤال الشخص ما إذا كان يستخدم برنامج للصفحات الإلكترونية (حيث يمكنه الإجابة بنعم، إذا استخدمه استخداماً محدوداً) فمن الأفضل صياغة السؤال على الشكل التالي: "تحدث لنا عن مشروع استخدمت فيه برنامج للصفحات الإلكترونية؟ ما التقادير التي أنتجتها باستخدام هذا البرنامج؟ صف الصيغ والأوامر التي طورتها للبرنامج؟ كيف تعلمت استخدام البرنامج؟" فالإجابات عن هذه الأسئلة ستتيح للمقابل فرصة الحصول على صورة واضحة عن مدى معرفة المتقدم في هذا المجال. (٩٩)

كذلك ينبغي ألا تكون صياغة الأسئلة بشكل يوحي بالإجابة، مثل سؤال المتقدم: "الوظيفة تحتاج إلى مهارات إشرافية، هل تحب العمل في مثل هذه الوظيفة؟" أو "ألا ترى معي أن هذا أسلوب غير مناسب لأداء العمل؟"

أسلوب المقابلة

يجب أن تتم المقابلة وفقاً لخطة، بحيث يتم الانتقال من مجال إلى آخر بعد تغطيته بصورة تامة. ويجب بدء كل مجال بطرح سؤال عام حوله (مثلاً: ما الواجبات التي تمارسها في وظيفتك الحالية) ثم الانتقال إلى أسئلة محددة. وفي كل الأحوال يجب توجيه الأسئلة بأسلوب يتيح للمتقدم الفرصة للتعبير عن نفسه بحرية وعدم مقاطعته، أو عدم إتاحة الفرصة

له لتقديم إجابات وافية . ولكن من الضروري أن يكون المقابل مسيطراً على المقابلة . فإذا أخذ المرشح يستطرد في الحديث عن أمور ليست ذات علاقة بموضوع المقابلة ، يجب توجيهه بأسلوب لبق إلى التركيز على المعلومات المطلوبة .

وينبغي أن تكون الأسئلة واضحة ومبسطة ، والتأكد من استيعاب المرشح لها . ولكن ينبغي تجنب الأسئلة التي لها إجابات واضحة ولا تساعد على التمييز بين المتقدمين . فعلى سبيل المثال فإن سؤال المتقدم: " هل تحب العمل مع الآخرين؟ " إجابته واضحة ، ولكن سؤاله: " ما الخبرة التي لديك ، والتي تبين أنك تستطيع التعامل مع الجمهور بفاعلية؟ " سيكون سؤالاً أفضل من السابق .

كذلك ينبغي تجنب بعض الأسئلة التقليدية التي تتكرر في معظم المقابلات ، فكثيراً ما تكون هذه الأسئلة غير مفيدة في التعرف على مدى امتلاك المتقدم للمتطلبات الأساسية للعمل ، ولا تساعد على تقويمه التقويم الدقيق . فعلى سبيل المثال ، فإن سؤال المتقدم: " لماذا تود العمل هنا؟ " ، ليس له إجابة صحيحة ، والمتقدمون في العادة يستعدون لإجابة مثل هذا السؤال ويحضرون إجابته ، بهدف إسماع المقابل ما يود سماعه .

الإصغاء

ينبغي أن يصغي المقابل بعناية إلى ما يقوله المتقدم وأن يوجه اهتمامه إلى ما يطرحه من أفكار ومعلومات بتركيز ، حتى يمكنه فهم هذه الأفكار والمعلومات بشكل دقيق ، ولتلا يقوته سماع البيانات الهامة التي تتضمنها إجابات المتقدم ، ومن ثم يكون هناك خلل في تقويم تلك الإجابات . وبصورة عامة ينبغي للمقابل أن يصغي أكثر مما يتحدث أثناء المقابلة ، لأن مهمته الأساسية هي الحصول على معلومات عن المتقدم .

تسجيل المعلومات أثناء المقابلة

ينبغي الحرص على تسجيل معلومات كاملة أثناء المقابلة ، حتى يمكن مراجعتها وإجراء التقويم المناسب للمرشح على أساسها ، دون الاعتماد على الذاكرة ، التي كثيراً ما تخون

الإنسان . ومن الضروري أن يكون المقوم مدرباً على تنظيم المعلومات التي يدونها في المقابلة ، وتلخيص النقاط الهامة ، حتى لا يتعارض تسجيل الملاحظات مع انسيابية المقابلة ، ولتجنب تدوين معلومات ليس لها صلة . (١٠٠)

التوعي بمشكلات المقابلة

ينبغي للمقابلين التنبيه إلى مشكلات المقابلات الشخصية فقد كشفت العديد من الدراسات عن أن المقابلات الشخصية للتوظيف كثيراً ما تفتقر إلى الصدق . (١٠١) وهناك العديد من العوامل التي تؤثر سلباً على صدق وثبات المقابلات الشخصية ، من أهمها ما يلي :

١ . عدم ارتباط مضمون المقابلة بمحتوى العمل ، الذي يساعد على التنبؤ بمدى النجاح بأداء العمل .

٢ . التأثير بالعديد من العوامل غير الموضوعية في تقويم المتقدم ، مثل : التأثير بمهارات الاتصالات الشخصية ، والمظهر الخارجي للمتقدم ومدى جاذبيته . (١٠٢)

٣ . التحيزات الشخصية لدى المقابل التي تؤدي إلى الحكم على المقابل لعوامل ليس لها علاقة بالعمل ، مثل : جنس المتقدم ، وعرقه ، وعمره . كذلك تتضمن هذه العوامل : مدى تشابه المتقدم مع من يجري المقابلة . فكثيراً ما يبحث المقابل عن أوجه الشبه بينه وبين المتقدم ، ومدى مشابهيته له ، ومن ثم يقوم أولئك المشابهين له بصورة إيجابية . (١٠٣) وقد أظهرت بعض الدراسات أن تشابه المقابل مع من يجري المقابلة في العمر أو الخبرة السابقة أو الخلفية الشخصية ، أو غيرها من العوامل ، يجعله يفضل على غيره ، (١٠٤) ويميل إلى إعطائه درجات أعلى . (١٠٥)

التمهيط ، الذي من خلاله يكون للمقابل أحكام مسبقة على الأفراد الذين ينتمون إلى جماعات أو فئات معينة . مثل تمهيط الجيل الأكبر للجيل الأصغر ، أو ما أصبح يطلق عليه جيل إكس ، على أنه كسول ولا يصلح لأعمال معينة . (١٠٦) فبالرغم من

- أن لكل جيل خصائص معينة يحكم تعرضه لبعض المؤثرات المشتركة، إلا أنه لا يوجد جيل متجانس في قيمه ومعتقداته ونظراته .
- ٤ . تأثير الهالة، الذي يحدث عندما يسمح المقابل لصفة شخصية معينة في المتقدم (سواء أكانت إيجابية أم سلبية) أن تؤثر في التقويم الكلي له .
- ٥ . التعميم المبالغ فيه . فقد لا يتصرف الشخص تماماً بالطريقة نفسها على رأس العمل مثلما يتصرف أثناء المقابلة . من أجل هذا يجدر بالشخص المقابل أن يتذكر بأن الشخص هو تحت ضغط أثناء المقابلة، وقد يكون متوتر الأعصاب .
- ٦ . الحكم المتسرع على المتقدم، فبعض المقابليين يتخذون حكمهم مبكراً على المتقدم في الدقائق الأولى من المقابلة .
- ٧ . التأثر بالانطباعات الأولية عن المقابل .
- ٨ . التركيز على الجوانب السلبية : هناك بعض المقابليين يتأثرون في تقويمهم للمتقدمين بالمعلومات غير الإيجابية أكثر من تأثرهم بالمعلومات الإيجابية، ويعطون وزناً للمعلومات السلبية أكبر من المعلومات الإيجابية . وكثيراً ما يكون تغيير الحكم من إيجابي إلى سلبى، أكثر منه من سلبى إلى إيجابى . بل كثيراً ما يسعى بعض المقابليين إلى اكتشاف الجوانب السلبية ونقاط الضعف في المتقدم والتركيز عليها . وتزداد تأثير تحيزات المعلومات السلبية عندما لا يكون المقابليين ملمين بمتطلبات العمل .
- ٩ . تأثيرات التضاد : الذي يعني أن أداء متقدم معين في المقابلة قد يؤثر في درجة التقويم للشخص الذي يجري المقابلة بعده . فإذا جاء متقدم سبى الأداء قبل متقدم متوسط الأداء، فإن المقوم يعطي درجة للفرد المتوسط أعلى مما لو سبقه أشخاص متميزون، إذ يتم الحكم على أداء الشخص هنا بالنسبة إلى أداء الشخص الذي قبله .

(ج) إنهاء المقابلة

من المهم تعلم كيفية إنهاء المقابلة بصورة مناسبة . وفي كل الأحوال يجب عدم قطع

المقابلة بصورة فجائية ، حتى لو بدا أن الشخص لا يمتلك المقومات الأساسية للعمل . ولا ينبغي إنهاء المقابلة إلا بعد التأكد من الحصول على المعلومات المطلوبة . وينبغي إنهاء المقابلة بسؤال المرشح عما إذا كان لديه ما يود إضافته ، والإجابة عن أية أسئلة تكون لديه . إذ ينبغي في نهاية المقابلة إتاحة الفرصة للمتقدم لطرح أسئلة للاستعلام عن المنظمة والعمل ، وغيرها من المعلومات . وينبغي عدم السماح للمرشح بطرح أسئلة إلا بعد انتهاء المقابلة . كذلك ينبغي عدم مناقشة المتقدم لأن المناقشة قد تؤدي إلى دخول معلومات ليس لها صلة بعملية التقييم .

وبعد ذلك يتم إشعار المتقدم بالتاريخ التقريبي لإعلامه بالنتائج ، وإشعاره بالخطوات التالية للمقابلة . ثم يتم شكره وبأسلوب لبق ومهذب ، ومن ثم توديعه بطريقة لائقة .

٣. مرحلة ما بعد المقابلة (تقويم المرشح)

بعد الانتهاء من إجراء المقابلة ومغادرة المرشح يتم تقويم أدائه في المقابلة . ويجب أن يتم التقويم بعد الانتهاء من المقابلة مباشرة ؛ لأن المعلومات عن المتقدم تكون حاضرة في أذهان أعضاء لجنة المقابلة . ومن المحبذ أن يتولى كل عضو تقويم إجابات المرشح بصورة فردية ، ثم يقومون بمناقشة تقويمهم بصورة جماعية ، ومدى الاختلاف فيها ، ومن ثم تعديلها بناءً على هذه المناقشة .

وينبغي أن يتم التقويم من خلال مراجعة الملاحظات التي تم تلخيصها عن المتقدم أثناء المقابلة . وينبغي التركيز في تقويم المتقدم على الحقائق الواضحة عن السلوك والمؤشرات الماضية للدوافع والاتجاهات والمهارات والقدرات الشخصية المطلوبة لأداء العمل ، والتي تم ملاحظتها أثناء المقابلة . وينبغي الحرص على تجنب مقارنة المتقدمين بعضهم ببعض ، وإنما مقارنة بمعايير محددة .

ويفضل استخدام نموذج منظم للتقويم ، يتضمن مقياساً لتقويم إجابات المتقدم ، بحيث يظهر هذا المقياس الإجابة "الممتازة" و"المقبولة" و"الضعيفة" ، وتخصيص تقديرات رقمية للاستجابات ، مثل :

ممتاز = 5

مقبول = 3 نقاط

ضعيف = نقطة واحدة.

ويتم التقويم إما لكل استجابة أو لكل بعد معين من الأبعاد الرئيسة للعمل، مثل: مهارات الاتصال، المهارة في التخطيط، مهارات القيادة، حيث يتم تقويم كل بعد من هذه الأبعاد بعدد من الأسئلة. (١٠٧) وهكذا يمكن تحديد عدد من الجوانب الأساسية والفرعية وتقويمها، على سبيل المثال، على النحو التالي:

ممتاز جيد جداً جيد متوسط ضعيف

القدرات الأساسية:

القدرات العامة

معرفة العمل ومهاراته

التعليم

الخبرة

المهارات التنظيمية

مهارات الاتصال

مستوى الطاقة

الخصائص الشخصية:

مهارات العلاقات الشخصية

الانجهاات والأسلوب

الإصرار

المبادرة والدافعية

النضج

الطموح

المثابرة

الإقناع

القيادة

الثقة بالذات

التقدير العام: ممتاز جيد جداً جيد متوسط ضعيف

ويفضل تصميم نموذج التقويم ليكون مخصصاً للوظيفة موضع المقابلة . فعلى سبيل المثال ، يمكن استخدام الأبعاد التالية للوظائف الكتابية : (١٠٨)

المراجعة اللغوية للتقارير .

تنظيم عمل الآخرين .

الاتصالات الهاتفية .

التعامل مع المعلومات السرية .

مهارات العلاقات الشخصية .

عادات العمل الإيجابية .

معدل جهد العمل .

مدى الاهتمام بالعمل .

صدق المقابلة وثباتها

يجب أن تتصف المقابلة بالصدق ، أي ينبغي أن تكون أسئلة المقابلة متصلة بمهام الوظيفة وأن تساعد على التنبؤ بأداء الموظف للوظيفة المتقدم عليها . كذلك يجب أن تتصف المقابلة بالثبات ، أي تساعد في توفير مقياس دقيق ومتسق .

وفي العادة هناك ثلاثة أبعاد رئيسة تؤخذ في الحسبان للتأكد من صدق المقابلة : (١٠٩)

١ . مدى اتصال أسئلة المقابلة بمحتويات العمل (job-relatedness) : هل أسئلة المقابلة متصلة بمحتوى العمل ؟

٢ . الشمول (reduced deficiency) : هل تسعى المقابلة إلى الحصول على كمية كافية من المعلومات المفيدة ؟

٣ . الحد من التلوث (reduced contamination) : هل تمنع المقابلة التلوث (مثل التزييف أو المعلومات غير المتصلة بمهام العمل) من التأثير في نتائج المقابلة ؟

أما بالنسبة للثبات ، فهناك ستة أنواع من الثبات يمكن استخدامها في مقابلات التوظيف : (١١٠)

- ١ . طريقة إعادة الامتحان (test-retest): هل تم استنباط محتويات المقابلة نفسها، وهل هناك اتساق في عملية التقويم في كل مرة من قبل المقابل الواحد؟
- ٢ . الثبات بين المقابليين (interrater reliability): هل هناك اتساق في تقويم المقابليين؟
- ٣ . اتساق المرشح (candidate consistency): هل يقدم المرشح الاستجابات نفسها؟
- ٤ . التفاعل بين المقابل والمرشح (interviewer-candidate interaction): هل الاختلاف بين المرشح والمقابل في الخصائص الشخصية، أسلوب الاتصالات، أسلوب التفاعل الشخصي، ونحوها من العوامل تؤثر في نتائج المقابلة؟
- ٥ . الاتساق الداخلي (internal consistency): هل أسئلة المقابلة كافية ومتربطة، بحيث إن الأسئلة المخصصة لكل بعد أو مجال تقيس خصائص متجانسة؟
- ٦ . الاتفاق بين المقابليين (Interrater agreement): هل يتفق المقابليين في أحكامهم ويتخذون قرارات متشابهة؟ وتسم المقابلة بالثبات كلما كان هناك اتفاق بين أعضاء لجنة المقابلة في تقويم الشخص الذي تمت مقابله، والعكس صحيح .

خامساً - الاستعلام عن المتقدم

يتم الاستعلام عن المتقدم من أفراد لهم معرفة سابقة به للحصول على معلومات عن مؤهلاته وخبرته العملية، وللتحقق من المعلومات التي قدمها عن نفسه في طلب التوظيف والسيرة الذاتية والتوصيات . وفي العادة يتم الاستعلام عن الموظف بعد ترشيحه المبدئي للعمل بعد اجتيازه للاختبارات والمقابلة الشخصية . ولكن في بعض الأحيان يتم الاستعلام عن المتقدمين قبل إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية كوسيلة لتصفيتهم . ويتم الاتصال بمراجع الشخص إما شخصياً أو من خلال الهاتف أو البريد . فعندما يتعذر الاتصال بالمراجع شخصياً أو هاتفياً، يمكن كتابة رسالة إليه تتضمن أسئلة عن المتقدم

مطلوب الإجابة عليها، أو يرسل إليه نموذج جاهز يطلب منه تعبئته. ولكن يجب الاتصال بالمرجع هاتفياً كلما كان ذلك ممكناً؛ لأن ذلك يساعد على الحصول على المعلومات بسرعة ودون تأخير، ويتيح الفرصة للتعلم في المعلومات والتأكد من استكمال الإجابات، بالإضافة إلى أن المرجع في العادة يكون أكثر انفتاحاً عبر الهاتف، بالإضافة إلى أنه يتضح من خلال صوت المتحدث ونبراته مدى تروده، والحكم على نوعية إجاباته وما تعنيه.

وحتى تتصف إجابات المرجع بالصدق والموثوقية فمن الضروري أن يكون ملماً بأداء الشخص، كذلك يجب أن يتمتع بالكفاءة حتى يمكنه الحكم بدقة على الأداء، وأن تكون لديه القدرة للتعبير بوضوح، وأن يكن مستعداً لتقويم المرشح تقويمياً صريحاً.

وعند الاستعلام عن الموظف يجب مراعاة الخطوات العريضة التالية :

معاملة جميع المتقدمين على قدم المساواة وبصورة متسقة، وهذا يستدعي طرح الأسئلة نفسها عن جميع المتقدمين.

الاقتصار على طلب معلومات مرتبطة بالعمل، ولها صلة بمهارات المرشح ومؤهلاته، دون الدخول في خصوصياته أو غيرها من الأمور التي ليس لها علاقة بالوظيفة المتقدم عليها. لذلك يجب إعداد قائمة مسبقة ومنظمة بالأسئلة التي سيتم طرحها، حتى يتم الاستعلام بصورة سريعة ومركزة ومختصرة، وبما يساعد على الحصول على معلومات حقيقية ودقيقة.

استبعاد المعلومات التي لا يعرفها المرجع بصورة مباشرة، أو لا تتصل بمهارات المتقدم أو أدائه. في حالة الاستعلام شخصياً أو عن طريق الهاتف ينبغي الحرص على الإصغاء للإجابات التي يقدمها المرجع بعناية.

السؤال عن نقاط القوة والضعف في المتقدم، والبيئة التي يحتاج إليها ليعتبر في عمله، وكذلك عن خصائصه الشخصية وعادات العمل السيئة لديه.

تجنب الأسئلة الإيحائية. بدلاً من أن يكون السؤال "أخبرنا المتقدم أنه يعرفك لمدة عشر سنوات، هل هذا صحيح؟" يتم صياغة السؤال على الشكل التالي "ما مدة معرفتك بالمتقدم؟"

عدم طرح أسئلة يمكن الإجابة عنها (بنعم) أو (لا) بل طرح الأسئلة التي تتيح للمراجع التفكير والتعمق.

عدم طرح أسئلة تتصف بالعمومية، بل طرح أسئلة تستدعي تقديم معلومات محددة. وفيما يلي نموذجاً للاستعلام عن المرشح.

نموذج للاستعلام عن الموظف

- اسم المتقدم:
- الوظيفة المتقدم عليها:
- جهة العمل:
- رقم الهاتف:
- اسم المرجع:
- الوظيفة:
- مدة المعرفة بالموظف:
- نوع العلاقة بالموظف:
- ١. تاريخ التوظيف من إلى
- ٢. آخر وظيفة شغلها:
- الواجبات والمسؤوليات الرئيسة:
- ٣. الوظائف السابقة:
- ٤. مستوى الأداء (المهارات، الأمانة، المبادرة):
- ٥. مواطن القوة والإنجازات:
- ٦. مواطن الضعف:
- ٧. استجابته لضغوط العمل:
- ٨. إنجاز الأعمال في الموعد المحدد:
- ٩. القدرة على تحديد الأولويات/ المهارات التنظيمية:
- ١٠. المرونة:
- ١١. القدرة على العمل باستقلالية:
- ١٢. المبادرة:
- ١٣. الاتجاه نحو العمل:

- ١٤ . القدرة على تعلم أشياء جديدة :
- ١٥ . العلاقة مع الرؤساء، والزملاء، والمراجعين :
- ١٦ . الانضباط في الحضور (مدى تكرار التغيب والتأخر عن العمل) :
- ١٧ . هل تلقى إنذارات رسمية عن الأداء :
- ١٨ . الإنجاز من حيث الكم والنوع :
- ١٩ . سبب ترك العمل :
- ٢٠ . احتمال التطور والنمو :
- ٢١ . مدى الملائمة للوظيفة المتقدم عليها :
- ٢٢ . لو قدر لك هل تعيد توظيف هذا الشخص :
- ٢٣ . أية معلومات إضافية يمكن تقديمها لتقويم المتقدم :

سادساً - قرار الاختيار

يتم اتخاذ قرار الاختيار في العادة وفقاً لعدد من المعايير، من أهمها نتائج أداء المتقدم في امتحانات التوظيف والمقابلات الشخصية، بالإضافة إلى بعض المعايير الإضافية، التي يتضمنها طلب التوظيف أو السيرة الذاتية أو التوصيات، ونتائج الاستعلام عن المرشحين. وتساعد هذه المعايير الإضافية في تحديد المرشحين النهائيين للوظيفة. فعند تفحص هذه المعايير الإضافية، ينظر، على سبيل المثال، إلى عدد من الأمور، مثل: هل تعكس السيرة الذاتية للمتقدم خبرة مهنية حديثة؟ هل توجد فجوات كبيرة في التاريخ الوظيفي للمتقدم ليس لها تفسير، هل هناك أسباب مقبولة لترك العمل السابق؟ ويتم في العادة تحديد أوزان معينة لكل عامل أو معيار للاختيار، مثل أن تخصص ٢٠ درجة للامتحانات التحريرية، و ٢٠ درجة للمقابلات الشخصية، و ٢٠ درجة للتعليم، و ٤٠ درجة للخبرة والتدريب، وهكذا.

وفي بعض الأحيان يتم إعداد قائمة واحدة تتضمن أسماء جميع المرشحين الصالحين للتعيين مرتبين حسب درجاتهم. وفي أحيان أخرى يتم إعداد عدة قوائم للمرشحين. فتكون هناك قائمة للمرشحين من الموظفين الحاليين ويعطون أفضلية على غيرهم. وقائمة أخرى للمرشحين من الموظفين السابقين ويعطون أفضلية على المرشحين من خارج الخدمة، وتعطى هذه الأفضلية، بصفة خاصة، للأفراد الذين أنهيت خدماتهم بسبب إلغاء وظائفهم أو لعجزهم المؤقت عن أداء العمل. كما يتم إعداد قائمة أخرى للمرشحين من خارج الخدمة.

سابعاً - الكشف الطبي

يخضع المرشحون النهائيون لفحص طبي للتأكد من تمتعهم باللياقة الصحية اللازمة لأداء العمل ، وفي العادة فإن قبول الشخص للوظيفة يتوقف على اجتيازه للكشف الطبي . ويساعد الفحص الطبي على الكشف عن مدى قدرة المرشح على أداء العمل ، ولمنع انتشار الأمراض المعدية في مكان العمل ، ولتوثيق أية إصابات أو أمراض لمنع أية ادعاءات بالإصابة بفعل العمل . وفي العادة يتم إجراء الكشف الطبي للمرشح بعد ترشيحه المبدئي لشغل الوظيفة ، وذلك للوقوف على الحالة الصحية له وقت تعيينه ، وحتى يكون إجراء الفحص مقتصرأ على عدد محدود من الأفراد .

ثامناً - التعيين

بعد اجتياز المتقدم للخطوات السابقة يصدر قرار تعيينه من السلطة المختصة بذلك . وتختلف سلطة إصدار قرار التعيين باختلاف أنظمة التوظيف ، وحسب المستوى الوظيفي في السلم الوظيفي . ويتضمن قرار التعيين في العادة اسم الموظف والوظيفة المعين عليها ، ومرتبها ، ودرجتها الوظيفية ، كذلك يشير القرار إلى السند النظامي الذي يخول للسلطة الرسمية المختصة إصداره .

تاسعاً - الالتحاق بالعمل

يعد قرار التعيين نافذاً من تاريخ صدوره ، وليس قبل ذلك التاريخ . وعند صدور القرار يصبح الموظف ملزماً بمباشرة عمله خلال مدة محددة من تاريخ صدور القرار ، وإلا اعتبر مفصولاً بمجرد انقضاء هذه المدة .

عاشراً - فترة التجربة

فترة التجربة هي فترة عمل ، تتفاوت مدتها ، تستخدمها المنظمة لملاحظة أداء الموظف قبل اتخاذ قرار نهائي بتوظيفه . وكثيراً ما ينظر إلى أن عملية الاختيار تنتهي بقرار الاختيار وإصدار قرار التعيين ، ولا ينظر إلى فترة التجربة باعتبارها جزءاً من عملية الاختيار ، بل ينظر

إليها كمرحلة تحدث بعد اتخاذ قرار الاختيار. (١١١) كذلك فإن كثير من المديرين لا يأخذونها بجدية، لذلك فإنها قليلاً ما تستخدم لإنهاء خدمات الموظف الذي ظهرت عدم صلاحيته في خلال تلك الفترة. ولكن فترة التجربة تعد جزءاً هاماً من عملية الاختيار، وتنتهي عملية الاختيار بتقويم الموظف في نهاية فترة التجربة وإصدار قرار بثبته، أو عدم تثبته على الوظيفة.

وتعد فترة التجربة أفضل وأكثر امتحان صادق لأداء الموظف، فهنا لا يتعامل المدير مع مؤشرات، أو امتحانات، أو مقابلات، بل يتعامل مع أداء فعلي على رأس العمل، يعد دليلاً مباشراً على مدى ملائمة الشخص للوظيفة. (١١٢) فقد يكون الشخص ممتلكاً للمؤهلات المطلوبة لأداء العمل، غير أنه لا يستطيع التكيف مع بيئة العمل، أو قد تكون لديه مشكلات شخصية تمنعه من الانسجام مع رفاق العمل والتعاون معهم.

علاوة على ذلك، فإن فترة التجربة تساعد على تطبيع الموظف الجديد. فالأيام والأسابيع الأولى لمعظم الأعمال تحمل معها نوعاً من عدم التأكد من حيث التوقعات التنظيمية والقدرات الفردية. وخلال هذه الفترة يرسم الموظف الجديد صورة معينة للمنظمة وقيادتها، وللمعايير السلوك المتوقع في العمل. كما يتعرض الفرد لأول خبرة حقيقية في عمله الجديد من حيث الدوافع والمعنويات والتوقعات وشخصيات زملاء العمل، والبيئة المادية للعمل، ومهام العمل الفعلية. ففترة التجربة تحدد ما إذا كانت الوظيفة الجديدة تتفق مع توقعات الموظف وتطلعاته، وتتيح له الفرصة للتكيف مع بيئة العمل وتطوير المهارات الخاصة بالوظيفة نفسها. وحتى يتم الاستفادة من فترة التجربة كوسيلة للاختيار، فمن الضروري أن يبذل الجهد اللازم لتحقيق التطبيع المناسب للموظف للمنظمة وللعمل المحدد. ويؤدي التطبيع الناجح إلى تكيف الموظف الجديد مع البيئة الواقعية للعمل، وإلى أن يصبح العمل مألوفاً لديه، وإلى التوفيق بين التعارض في توقعاته المبدئية عن العمل وبين طبيعة العمل الواقعية. (١١٣)

لهذا تحرص نظم الخدمة المدنية على وضع الموظفين المستجدين تحت التجربة لفترة من الزمن للتأكد من صلاحيتهم الفعلية لأداء مهام الوظيفة قبل تثبيتهم عليها. وتختلف مدة التجربة وفقاً لنوع العمل. فالوظائف التي تتطلب مهارات متدنية لا تتطلب فترة طويلة للتجربة، حيث يمكن الحكم على مدى ملائمة الشخص للعمل في فترة زمنية قصيرة نسبية. في حين أن الوظائف المهنية التي تتضمن مسؤوليات متنوعة فقد تحتاج إلى فترة زمنية أطول للحكم على مدى صلاحية الشخص. حيث تتضمن الوظيفة بعض المسؤوليات الهامة التي لا تحدث بصورة متكررة. ولكن في المتوسط تتراوح فترة التجربة بين ستة أشهر وستة. ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، تبلغ فترة في المتوسط ستة أشهر. (١١٤)

تقويم نظام الاختيار

من الضروري الاهتمام بتقويم نظام الاختيار لتحديد مدى فاعليته في اختيار الأفراد المناسبين للوظائف. ويمكن أن يتم ذلك خلال عدد من الوسائل، مثل اختيار عينات ممثلة من الموظفين لتأخذ الامتحانات التوظيفية المستخدمة للتوظيف ومقارنة النتائج التي يحصلون عليها في هذه الامتحانات بنتائج تقويم أدائهم الوظيفي. وتكون وسائل الاختيار لشغل الوظائف العامة صادقة إذا نجحت في التنبؤ بمدى نجاح (أو إخفاق) الموظفين الجدد في أداء الوظيفة المراد شغلها. كما يمكن أن يتم تقويم نظام الاختيار من خلال دراسة معدل دوران العمل للعاملين الجدد.

الاتجاهات الحديثة في التوظيف

زادت المنظمات من اعتمادها في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات في شتى المجالات الوظيفية. وفي هذا المجال تزايدت بشكل خاص أهمية شبكة الإنترنت كوسيلة أساسية لتبادل المعلومات، الأمر الذي يفسر الأعداد الكبيرة التي تستخدمها.

وقد استفادت المنظمات من التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتنامى استخدامها في عملية اختيار الموظفين، وأصبحت من الوسائل الأساسية ليس للتعامل مع

الحجم المتزايد للأوراق في مجال التوظيف فحسب، بل وللتنبؤ أي المرشحين سيكون أكثر نجاحاً في المنظمة. (١١٥) ويظهر الاستخدام المتنامي لشبكة الإنترنت في مجال التوظيف من خلال تنامي استخدامها كوسيلة للإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمات. كما يبدو ذلك جلياً من خلال انتشار بنوك التوظيف الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، التي يسرت للباحثين عن العمل من إضافة سيرتهم الذاتية إلى قواعد المعلومات في هذه البنوك مقابل أتعاب معينة.

كما يسرت الإنترنت لمستولي التوظيف في المنظمات الوصول إلى هذه البنوك والاطلاع على السير الذاتية للباحثين عن العمل، مصنفة وفقاً لمناطقهم الجغرافية، أو مهنتهم، أو تخصصاتهم، أو غيرها من المعايير، وإعداد قوائم بالمرشحين المناسبين حتى يمكن الاتصال بهم وحشهم على التقدم على الوظائف الشاغرة في المنظمة. وهكذا توفرت لدى المنظمات والباحثين عن الأعمال فرصاً كبرى لتحقيق أهدافهم في هذا المجال بفاعلية كبرى، ليس فقط في البلد الذين يوجدون فيه فحسب ولكن حول العالم.

كذلك سهلت التطورات التكنولوجية في هذا المجال من الموائمة بين المهارات والأعمال. حيث أصبح بالإمكان مسح السير الذاتية وتخزينها في الحاسب الآلي، الأمر الذي لم يقلل من استخدام الأوراق فحسب، بل وقلل من الوقت المطلوب لتحديد المرشحين المناسبين للأعمال. كذلك فإن التكنولوجيا الحديثة حققت تطورات أخرى في هذا المجال. فقد سهلت تكنولوجيا الوسائط المتعددة عبر الإنترنت إمكانية إجراء الاتصالات التفاعلية في أي شكل وفي أي وقت ومن أي مكان في العالم. وأصبح بالإمكان تبادل المعلومات في شكل وثائق مكتوبة أو صور أو رسوم أو من خلال الفيديو. وصار بالإمكان استخدام هذه الوسائل في تصميم السير الذاتية الإلكترونية وتقديمها عبر الإنترنت، متضمنة أصواتاً وصوراً ورسوماً. كذلك زاد استخدام وسائل الاتصال المتطورة في مجال الاختيار الوظيفي، وهكذا نرى أن من الاتجاهات الحديثة في مجال التوظيف، استخدام ما يسمى المؤتمرات عبر الفيديو (Videoconferencing) التي يمكن من خلالها إجراء المقابلات الشخصية لأفراد في أماكن بعيدة.

علاوة على ما سبق، فقد ساعدت التكنولوجيا الحديثة المنظمات على التوظيف الفاعل لمواردها البشرية الحالية. فعلى سبيل المثال، سهل الحاسب الآلي ربط نظم التوظيف لدى المنظمات بنظم الأفراد المخزنة على الحاسب الآلي لمساعدتها في شغل الوظائف الشاغرة بالموظفين الحاليين. حيث يساعد هذا الربط على المراجعة الآلية لمؤهلات الموظفين الحاليين، ومقارنتها بمتطلبات الوظائف الشاغرة، ومن ثم اقتراح التوافق المناسب بين مهارات العاملين ومتطلبات الوظائف الشاغرة. (١١٦)

بالإضافة إلى ما أحدثته التطورات التكنولوجية في مجال التوظيف، فقد ظهرت تطورات أخرى في الأساليب المستخدمة في التوظيف. فعلى سبيل المثال، من الاتجاهات التي أصبحت تسود مؤخراً في مجال التوظيف ما يسمى بالتوظيف المرن (flexible staffing) الذي يتيح للمنظمات الاستفادة من المتخصصين على أساس التعاقد المؤقت معهم، الأمر الذي يمكن المنظمات من الاستجابة إلى احتياجات سوق العمل، والتغيرات التكنولوجية في مجال العمل، والتركيز على المهارات الأساسية وتقديم مستويات عالية من الخدمات. (١١٧) كذلك تنامي التنظيم القانوني لحماية كافة أفراد المجتمع من التمييز في مجال التوظيف. ومن الاتجاهات التي بدأت تسود في هذا المجال مؤخراً حماية المعاقين، وظهور العديد من القوانين التي ترعى توظيفهم، مثل قانون الأمريكيين المعاقين لسنة ١٩٩٠ (Act of Americans With Disabilities)، الذي تضمن العديد من البنود التي تحمي حقوقهم في مجال التوظيف.

التوظيف في المملكة

التطور التاريخي للتوظيف في المملكة

خطت أنظمة التوظيف العام في المملكة منذ ظهورها خطوات واسعة نحو التطور، ومرت في ذلك بمراحل تنظيمية متعددة تبعاً لتطور دور الدولة ووظائفها، حتى وصلت إلى وضعها الراهن. فخلال مرحلة التأسيس كانت أنظمة التوظيف في المملكة تعكس طبيعة

تلك المرحلة التي كانت تنسم بمحدودية الخدمات العامة، وبساطة التنظيم الإداري، وبساطة الوظائف، ومحدودية الموارد، والتجهيزات الأساسية، ومحدودية القوى العاملة المؤهلة للقيام بأعباء الوظائف العامة.

التوظيف في ظل التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية

تضمنت التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية لسنة ١٣٤٥ هـ (١٩٢٦ م) أولى المحاولات لتنظيم التوظيف في الوظائف العامة. فقد خصص القسم السابع منها لتنظيم أوضاع الموظفين الحكوميين. وحدد ذلك القسم عدداً من الشروط لشغل الوظائف العامة، مثل: الجنسية، والأهلية والاقتدار، والاتصاف بالأخلاق الفاضلة والصفات الحسنة، والمحافظة على الحقوق المدنية الشرعية (المادة ٥٦). وقد أجازت تلك التعليمات توظيف غير السعوديين في الوظائف الحكومية عند الضرورة عن طريق (التعاقد) لمدة محدودة وبشروط محددة (المادة ٥٧). إلا أن العامل الأساسي لشغل الوظائف العامة في هذه المرحلة، كان في واقع الأمر يتمثل في الإخلاص للدولة وتكوينها، فكانت الدولة تختار شخصاً معيناً وتولي إليه مهمة محددة، ويترك له حرية اختيار موظفين وفق أعراف واضحة ومتفاهم عليها. (١١٨)

التوظيف في ظل التعليمات الخاصة

عندما صدرت التعليمات الخاصة في سنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٩ م) أعادت التأكيد على الجنسية السعودية، والأهلية والاقتدار، والأخلاق الفاضلة والصفات الحسنة، والمحافظة على الحقوق المدنية والشرعية، لتكون شروطاً لشغل الوظائف العامة (المادة الرابعة) وكذلك على جواز التعاقد مع غير السعوديين في الوظائف العامة عند الضرورة لمدة محدودة (المادة الخامسة).

كما قضت التعليمات الخاصة بتقسيم الموظفين العموميين إلى ثلاثة مستويات، وتم تحديد السلطة التي تملك تعيينهم في كل مستوى (المواد ١-٣). فشمل المستوى الأول:

مديري الدوائر، والرؤساء، والأمراء، والقضاة، وكبار الحكام الإداريين، والعسكريين، ومديري الشرطة. وكانت سلطة التعيين لموظفي هذا المستوى تعود إلى جلالة الملك. أما المستوى الثاني فتضمن شاغلي الوظائف التي يزيد مرتبها الشهري عن أربعمئة قرش أميرى، وكان يملك سلطة التعيين فيها النائب العام، كما كان من الجائز لمديري الدوائر والحكام الإداريين ترشيح موظفي هذا المستوى على أن يطلبوا من النيابة العامة الموافقة على الترشيح وإصدار الأمر بالتعيين رسمياً. وأخيراً، كان المستوى الثالث يشمل الوظائف التي كان مرتبها الشهري لا يتجاوز أربعمئة قرش أميرى، وكان يملك سلطة التعيين فيها مدير الدوائر والحكام الإداريين، على أن يتم إبلاغ النائب العام بالتعيين.

التوظيف في ظل نظام المأمورين العام لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م)

حظيت شؤون التوظيف باهتمام خاص في نظام المأمورين لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م) فخصص الفصل الأول من النظام لأحكام التعيين، وتضمن الشروط نفسها لشغل الوظيفة التي وردت في النظم السابقة. غير أنه استلزم شروطاً إضافية لشغل بعض الوظائف المالية، مثل تقديم ضمان أو كفالة من المتقدم لشغل تلك الوظائف (المادة ١٤). كما قضى بعدم جواز شغل الموظف لأكثر من وظيفة عامة أو تقاضي أكثر من راتب من الدولة (المادة ٢٤).

كذلك قضى النظام بتصنيف موظفي الدولة في فئتين عريضتين: تكونت الفئة الأولى من أركان الدولة من أمراء، وقضاة، ونواب، ورؤساء دوائر، وغيرهم، وشملت الفئة الثانية معاوني رؤساء الدوائر، ورؤساء الكتاب، ومديري المحاسبة، وأموري الأموال والمراكز وغيرهم (المادة ٥١). وهكذا فقد كان النظام يسري على جميع شاغلي الوظائف العامة في الدولة، سواء أكانت تلك الوظائف دائمة أم مؤقتة، باستثناء شاغلي الوظائف العسكرية (المادة الثانية).

كما أوجب النظام الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الجريدة الرسمية عند الرغبة في شغلها (المادة الخامسة). وتطلب النظام أن يتم الاختيار بين المتقدمين للوظائف في كل دائرة من خلال لجنة مكونة من رئيس الدائرة وعضوية اثنين من كبار موظفيها (المادة الثامنة).

وأوكل إلى هذه اللجنة مهمة مراجعة وثائق ومؤهلات التوظيف التي يحملها المتقدمون للتوظيف، والتأكد من امتلاكهم للقدرات الأساسية للوظيفة وصلاحياتهم لشغلها، والتميز في ذلك من له أقدمية في الخدمة العامة، وفي ضوء ذلك التقويم تقوم باختيار الأقدر منهم، وتقدم توصياتها إلى المرجع المختص (المادة التاسعة).

ومن الجدير بالإشارة، إلى أن الغاية من الإعلان عن الوظائف في النظام السابق كان، على ما يبدو، لغرض إظهار حاجة الإدارة إلى موظفين، أكثر منها لإتاحة الفرصة للعموم للالتحاق بالخدمة العامة. وهكذا ففي حالة وجود شخص مرشح لشغل وظيفة شاغرة عندها لم يكن ثمة ما يدعو إلى الإعلان عن تلك الوظيفة. كذلك، فقد كانت بعض الإعلانات تتضمن شرط الجلوس للمسابقة، إلا أن هذا الشرط قد يكون في الغالب اجتهاداً شخصياً من القائمين بأمور تلك الإدارات، أكثر منه قاعدة أو مبدأ عاماً ينبغي اتباعه في كافة الأحوال. ولم تكن المسابقة تنافسية، بقدر ما كانت وسيلة لمعرفة مدى قدرة الشخص. غير أن الفلسفة من وراء الإعلان تغيرت في مرحلة لاحقة، وأصبحت تتخذ طابع إتاحة الفرص للعموم للالتحاق بالوظيفة العامة، حيث بدأت الإعلانات تظهر مذيلاً^١ ولإعلام العموم حرر^٢. (١١٩)

التوظيف في ظل نظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م)

اشتمل نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م) على فصل يتضمن أحكام انتقاء الموظفين، حدد فيها شروط التعيين، ومن ضمنها: الجنسية السعودية، وألا يقل عمر المقبول للوظائف العامة عن ١٨ سنة ولا يتجاوز سن الخامسة والثلاثين، إلا في حالات معينة، وأن يكون لائقاً صحياً، وحسن السيرة والسلوك، وغير محكوم عليه بالسجن لمدة تزيد عن السنة (المادة ١٤). كما أشار النظام إلى أنه لا يجوز (إلا ما استثناء النظام) تعيين المتقدم للوظيفة، إلا بعد اجتيازه لمسابقة يحدد الوزير أو مدير الدائرة موعد ومكان إجرائها، بالإعلان عنها في الجريدة الرسمية أو بإعلان يلصق على باب دار الحكومة في البلدة التي شغرت بها الوظيفة (المادة ١٥). وأن تتم المسابقة من خلال لجنة يرأسها مدير الدائرة ويشارك في عضويتها اثنين

يمثل أحدهما وزارة المالية والآخر أمين المقاطعة، ويجري التعيين حسب تسلسل درجات النجاح في المسابقة. كما أدخل النظام مفهوم فترة التجربة للمبتدئين في الخدمة، فافتضى النظام ضرورة وضع الموظف المستجد بصفة متمرن (أي تحت التجربة) لمدة سنة، يمكن فصلة بعدها إذا ثبت عدم صلاحيته (المادة ١٨).

تعليمات الكادر العام لسنة ١٣٧٣ (١٩٥٣م)

اقتضت تعليمات الكادر العام والجداول الأربعة الخاصة بالموظفين وتصنيف وظائفهم التي أصدرها مجلس الوزراء في سنة ١٣٧٣ هـ، ضرورة أن تتوافر في المتقدمين لشغل الوظائف العامة المؤهلات العلمية التي تتوافق مع أعمال الوظيفة المتقدم عليها. ولكن هذه التعليمات لم تتضمن أوصافاً للوظائف تحدد ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، ويمكن من خلالها، بالتالي، تحديد المؤهلات المناسبة لشغل الوظائف.

وحتى ذلك الوقت كان يغلب على أعمال التوظيف في القطاع العام في المملكة طابع اللامركزية والافتقار إلى ضوابط متكاملة وموحدة. في هذا المجال فلم يكن ثمة جهاز مختص مسؤول عن عملية التوظيف، بل كان الأمر متروكاً، إلى حد كبير، لكل جهة حكومية لتوظيف موظفيها بالشكل الذي تعده مناسبة^(١٢٠). وكان التوظيف في الغالب يتم بمجرد إلقاء نظرة على المؤهلات التي تكون لدى الشخص فقط، دون إجراء اختبارات أو مسابقات، فإذا ما رأت الإدارة صلاحية الشخص بمؤهلاته لشغل الوظيفة العامة الشاغرة لديها فإنها تقوم بإشعار ديوان الموظفين العام باسم الشخص ومؤهلاته وحفيظة نفوسه، بل ويقرر تعيينه، ليقوم الديوان من ناحيته بالتسجيل وحفظ الملف^(١٢١).

ولأن التوظيف في تلك المرحلة لم يكن مركزياً، وبدون ضوابط متكاملة، فقد تمخض عنه العديد من النتائج السلبية. فعدم وجود مقاييس موحدة للالتحاق بالوظيفة العامة جعل الموظفين المعينين في جهة معينة يتفاوتون من حيث القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء واجبات الوظائف المشابهة في الأجهزة المختلفة. فضلاً عن التنافس غير السليم بين الجهات الحكومية لتوظيف الأفراد في الوظائف العامة، حتى أن الفرد كان ينتقل بين جهتين أو أكثر

ليرى أيهما تدفع أكثر من أجل تعيينه، الأمر الذي أدى في نهاية المطاف إلى انعدام التوازن المناسب في توزيع الكفاءات على الأجهزة الحكومية. (١٢٢)

التوظيف في ظل نظام الموظفين العام سنة ١٣٧٧ هـ (١٩٥٨ م)

توالى التعديلات على نظم التوظيف، بما يتماشى مع التطورات في مجال الوظيفة العامة وتزايد التزامات الحكومة وتوسع أنشطتها في شتى المجالات. وهكذا، مثل صدور نظام الموظفين لعام ١٣٧٧ هـ نقلة أساسية في مجال تنظيم قواعد التوظيف في الوظائف العامة. فقد زاد النظام من شروط شغل الوظائف العامة، حيث تضمن أنه يشترط لشغل الوظائف العامة: شرط الجنسية السعودية مع استثناء استخدام غير السعوديين في حالة عدم وجود من يشغلها من السعوديين، وأن يكون الحد الأدنى لسن التوظيف ١٨ عاماً (ولم يحدد السن الأقصى للتعيين بخمس وثلاثين سنة، مثل النظام السابق) وشرط اللياقة الصحية، والحصول على المؤهلات الدراسية اللازمة لشغل الوظيفة، وألا يكون قد سبق الحكم على المتقدم بحد شرعي أو بالسجن في جريمة عامة أو مخلة بالشرف، وألا يكون قد صدر بحقه قرار من جهة تأديبية بالفصل من الخدمة الحكومية، ما لم يكن قد مضى على القرار خمس سنوات على الأقل (المادة الرابعة). كما قضى النظام بضرورة أن يتفرغ الموظف للوظيفة الحكومية وألا يعمل في عمل آخر (المادة ١٧).

كذلك استلزم النظام اجتياز المتقدم للمسابقة المقررة للوظيفة لشغلها (المادة الرابعة). إلا أنه استثنى من أداء امتحان المسابقة الحاصلين على شهادة دراسية عالية ومتوسطة، إذا كان عدد المتقدمين منهم أقل من عدد الوظائف الشاغرة (المادة ١١). كما قضى بعدم سريان الشروط السابقة على من يعينون بمرسوم أو بأمر ملكي، أو بقرار من مجلس الوزراء. بالإضافة إلى أنه أجاز لمجلس الوزراء الإعفاء من شرط أو أكثر من تلك الشروط (المادة الرابعة).

كذلك حدد النظام صلاحية التعيين في المراتب الوظيفية. فموظفو المراتب الممتازة ووكلاء الوزارات يتم تعيينهم بمرسوم ملكي بناءً على قرار مجلس الوزراء. ويتم تعيين

الموظفين الذين يشغلون المراتب الأولى والثانية والثالثة بقرار من مجلس الوزراء، بناءً على اقتراح الوزير المختص. ويتم تعيين موظفي باقي المراتب بقرار من رئيس مجلس الوزراء، إذا كانوا تابعين لديوان مجلس الوزراء والأمانة العامة للمجلس، أو بقرار من الوزير المختص فيما عدا ذلك، ويستثنى من ذلك موظفي الديوان الملكي فإنهم يعينون بأمر ملكي (المادة الخامسة).

وقد توخى النظام إيجاد بعض الدور لديوان الموظفين العام في عملية التوظيف. فحدد الإجراءات التي ينبغي اتباعها لشغل الوظائف العامة، فقتضى بضرورة الإعلان عن الوظائف الشاغرة المراد شغلها بقرار من الجهة المختصة، وأن يتضمن الإعلان المؤهلات والمسوغات التي يلزم توافرها في المتقدمين، وموعد وشروط امتحان المسابقة سواء أكان تحريراً أم شفهيّاً، وذلك وفقاً لما يتم الاتفاق عليه بين ديوان الموظفين العام والجهة المختصة (المادة السابعة). وقرر أن يتم تشكيل لجان امتحان المسابقات بقرار من الوزير المختص أو من يخوله بذلك (المادة العاشرة). وأن يتم الإعلان عن أسماء الناجحين في المسابقات الوظيفية وتعيينهم حسب ترتيب نجاحهم، بشرط ألا تقل الدرجات التي حصل عليها الناجح عن نصف المجموع النهائي للامتحان (المادة الثامنة). وعند تساوي درجات نجاح المتسابقين يفضل الحاصل على شهادة دراسية أعلى فإذا تساوا، تجري القرعة بينهم (المادة التاسعة).

وأوجب النظام على الموظف الذي تم تعيينه أن يباشر وظيفته خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تسلمه أمر التعيين، وإلا ألغى أمر تعيينه، ما لم يكن امتناعه عن تنفيذ القرار يعود إلى سبب خارج عن إرادته (المادة ١٥). ويعد الموظف المعين ابتداءً تحت الاختبار لمدة سنة، فإذا لم تثبت صلاحيته خلال هذه المدة، فإنه يفصل بقرار من الجهة التي تملك حق تعيينه، دون أن يكون له حق من الحقوق التي يتمتع بها الموظفون. بيد أن النظام أعفى من يعينون بمرسوم ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء من قضاء فترة التجربة (المادة ١٤).

وهكذا يظهر جلياً أن نظام الموظفين العام سنة ١٣٧٧ هـ سعى إلى الحد من اللامركزية في التوظيف، وذلك من خلال العمل على توسيع الدور الذي يضطلع به ديوان الموظفين

العام في عملية التوظيف . ونتيجة للمهام الجديدة التي ألغتها النظام على عاتق ديوان الموظفين العام في مجال التوظيف ، تم إنشاء إدارة عامة للامتحانات . حيث قضى النظام بأن يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة المزمع شغلها بقرار من الجهة المختصة ، وتحديد المسوغات التي يلزم توافرها في المتقدمين ، وموعد وشروط امتحان المسابقة تحريراً أو شفهاً ، وذلك وفقاً لما يتم الاتفاق عليه بين الديوان والجهة المختصة .

وكانت إجراءات المسابقة تتم بأن تتفق الجهة الحكومية المعنية مع ديوان الموظفين العام على شغور الوظيفة وشكلية الإعلان والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة ، ثم يتم إرسال الإعلان للصحف المحلية لإعلانه . ويتقدم الراغبون في شغل الوظائف المعلن عنها بطلباتهم إلى الجهة المعنية ، ويتم إجراء الامتحان في الموعد المحدد له . ويتم تشكيل لجان المسابقات بقرار من الوزير أو من يخوله ، وتتكون اللجنة من أعضاء من الجهة الحكومية بمشاركة مندوب من الديوان . وجرى التعرف على أن تتكون اللجنة من أربعة موظفين ، ثلاثة منهم من الجهة المعنية ومندوب من ديوان الموظفين من إدارة الامتحانات . وكانت مهمات اللجنة تتلخص في دراسة طلبات التوظيف ، ووضع أسئلة الاختبارات ، وتقدير الدرجات لكل سؤال ، وتحديد الوقت الزمني للإجابة ، وتصحيح الإجابات ، وإخراج النتائج . كما تتولى لجان فرعية إدارة الامتحانات . ثم تكمل اللجنة مسوغات التوظيف الأخرى المطلوبة ، كالتقارير الطبية وحسن السيرة والسلوك . (١٢٣)

إلا أنه بالرغم من الدور الذي منحه النظام للديوان في مجال التوظيف ، فقد ظل دوره من حيث الممارسة العملية محدوداً . إذ بقيت الجهات الحكومية تتمتع باستقلال بالغ في عملية التوظيف . فقد كانت الجهات الحكومية هي التي تعلن عن وظائفها ، وتجري المسابقات ، وتتولى تصحيح الإجابات وإظهار النتائج ، بالرغم من أن الديوان كان يشارك في لجان الامتحان بعضو منه لوضع الأسئلة والتصحيح والمراقبة ، (١٢٤) إلا أن أغلبية أعضاء لجنة المسابقة كانوا من الجهة المعنية . وبالرغم من أن الديوان أصبح يشارك في شروط الإعلان والمؤهلات المطلوبة وقبول المتقدمين ، كما كان يعترض على التعيين حينما لا يكون وفقاً

لترتيب التنازلي لدرجات المتسابقين، ما لم تبد الجهة عذراً مشروعاً يقبله الديوان،^(١٢٥) إلا أن الدور الأساسي في عملية التوظيف ظل للجهات الحكومية.

وقد أدى استقلال الجهات الحكومية في عملية التوظيف إلى ارتفاع تكاليف التوظيف. حيث كانت المسابقات تجري في كل جهة حكومية على حدة، الأمر الذي جعل القوى العاملة في مجال التوظيف كبيرة وغير متخصصة.^(١٢٦) كذلك أدى ذلك الاستقلال إلى تكرار إجراءات التوظيف للوظائف المتشابهة في جميع الجهات الحكومية، بل وإلى تكرارها للوظائف المتشابهة في الجهة نفسها. فإذا شغرت الوظيفة ذاتها في الوزارة نفسها بعد مدة ولو قصيرة، فإن ذلك يؤدي إلى تكرار الإجراءات السابقة للتوظيف. وإذا شغرت وظيفة معينة في إحدى الجهات الحكومية، ثم شغرت وظيفة مشابهة لها في جهة أخرى، فتتكرر الإجراءات السابقة من الإعلان والمسابقة. وقد يحدث أن تشغر وظائف متشابهة في أكثر من جهة وتتكرر الإجراءات السابقة لكل جهة في مدد متقاربة، بل ربما في الأسبوع نفسه.^(١٢٧)

إضافة إلى ما تقدم، فقد تمخض عن الافتقار إلى المركزية في عملية التوظيف العديد من النتائج السلبية. فبالإضافة إلى ما أداه ذلك من تبديد للجهود والموارد، فإنه لم يحقق غاية اختيار أفضل المتقدمين كفاءة لشغل الوظائف العامة، وتحقيق العدالة بين المتقدمين، وتوزيع الكفاءات بين الجهات الحكومية بشكل مناسب. حيث إن الامتحانات المستخدمة لقياس الكفاءات للوظيفة الواحدة لم تكن موحدة، بل كانت تختلف باختلاف الجهة التي تقدم تلك الامتحان. علاوة على أن الامتحانات المستخدمة في المسابقات الوظيفية لم تكن لتكشف عن أصلاح المتقدمين لشغل الوظائف العامة. ويعود ذلك، بصورة أساسية، إلى عدم وجود نظام موضوعي للتصنيف يحدد واجبات الوظائف ومسؤولياتها. ومن هنا فقد كانت المسابقات الوظيفية في الغالب تتضمن امتحانات تحصيل لا تتناسب مع نوعية الوظائف ومستواها. ونادراً ما كان يراعى في تلك الامتحانات الارتباط بين محتوياتها وواجبات ومسؤوليات وطبيعة الوظائف المزمع شغلها، ومن ثم فإنها نادراً ما كانت تسهم في الكشف عن القدرات

والمهارات المتوافرة في الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف. (١٢٨) وفي أحيان كثيرة كانت الجهة الحكومية تؤلف لجنة للاختبار وتقوم بإعداد اختبار للمتقدمين قبل دقائق من إجراء المسابقات لهم. وكانت هذه الاختبارات عبارة عن مجموعة أسئلة تحصيل قد لا يكون لها علاقة مباشرة بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها. كما كانت جميع أسئلة الامتحان أسئلة مقالية، بصرف النظر عن الوظيفة ومستواها ومدى حاجة شاغليها إلى التحصيل في أي موضوع. حيث كان من الممكن أن يسأل المتقدم إلى وظيفة محاسب عن إعراب بيت من الشعر. (١٢٩)

علاوة على ذلك، فإن استقلال الجهات الحكومية في عملية التوظيف أدى إلى نوع من المنافسة بينها على خدمات شخص واحد. إذ قد يحدث أن تعلن أكثر من جهة حكومية عن وظائف متشابهة في مدد متقاربة، ومن المحتمل أن يتقدم بعض طلاب الوظيفة إلى جميع الجهات المعلنة، على أمل الفوز بإحدى المسابقات أو بأكثر من مسابقة، وإذا اجتاز أحد المتسابقين مسابقة أكثر من جهة حكومية، فإن ذلك يعنى إمكانية اختياره لجهة الوظيفة. (١٣٠)

التوظيف في ظل نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)

مثل صدور نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ، كما سبقت الإشارة، نقلة أساسية للمخدمة المدنية في المملكة. فقد انتهج النظام منهجاً جديداً في نظرتة إلى الوظيفة فأخذ بمبدأ أن الوظائف والمراتب للأعمال وليست للأشخاص (المذكرة التفسيرية للنظام). وهكذا فقد تبني النظام مبدأ الجدارة في شغل الوظائف في مادته الأولى. وسعيًا نحو إرساء مبادئ الجدارة، طرأت على عملية التوظيف العديد من التطورات؛ فغدت هذه العملية بما تتضمنه من الإعلان عن الوظائف وإجراءات الامتحانات الوظيفية عملية مركزية يتولى تنفيذها ديوان الموظفين العام. فقد قررت المادة السادسة من ذلك النظام أن "يعلن ديوان الموظفين العام عن الوظائف التي يتم التعيين فيها بقرار من الوزير المختص، ويؤدي المتقدمين لشغل هذه الوظائف امتحانات يحددها ديوان الموظفين العام حسب ما تقتضيه الوظائف المعلن عنها ومتطلبات الخدمة". كما قررت المادة السابعة من النظام أن "يتم الإعلان وقبول طلبات

دخول الامتحان، والامتحان وإعلان النتائج وتنظيم قوائم المنسقين والناجحين وغير ذلك من الأمور ذات الصلة، وفق لائحة يصدرها ديوان الموظفين العام*.

علاوة على ذلك فقد أوجب النظام أن تصنف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة من حيث طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوب لشغلها، وأن توصف الفئات بحيث تتضمن أوصاف كل فئة: الاسم الذي يدل عليها، ومرتبها حسب سلم الرواتب، ووصف عام لواجباتها ومسؤولياتها، ووصف تحليلي لواجباتها ومسؤولياتها، وبيان بالحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها (المادتين الثانية والثالثة).

وقد أدى تبني النظام لمركزية الإعلان والامتحانات في ديوان الموظفين، بالإضافة إلى تصنيف الوظائف، إلى القضاء على الكثير من مشالب النظام السابق. إذ ساعد ذلك على إيجاد قواعد موحدة لاختيار الموظفين في الوظائف المتماثلة، وعلى تحديد متطلبات الوظائف وتصميم الامتحانات بشكل موضوعي مرتبط بواجبات الوظائف ومسؤولياتها.

وتنفيذاً لمتطلبات النظام شرع الديوان في أداء مهامه في عملية التوظيف على نحو مركزي، حيث كان يتولى إجراءات التوظيف في مقره الرئيس بالرياض، كذلك كانت تشكل لجان من عدد من المختصين تجوب مناطق المملكة في فترات محددة، وتعلن عن الوظائف الشاغرة في المناطق التي توجد فيها، وتتولى عملية اختبار المتقدمين، وترشيح الناجحين منهم بعد عودة اللجان إلى المقر الرئيسي. (١٣١)

ونتيجة للمهام الجديدة التي ألقاها النظام على عاتق ديوان الموظفين العام في مجال التوظيف، فقد تم إعادة تنظيم إجراءات التوظيف، وتم إصدار نماذج موحدة لطلبات التوظيف (نموذجي ١٠١ للموظفين والمستخدمين، ونموذج ١٠١ ب لغير الموظفين والمستخدمين) كما تم تصميم نموذج آخر لطلب إشغال وظائف شاغرة (نموذج ٣٠٠). كذلك، تم تطوير الإدارات ذات الصلة بشؤون التوظيف. وهكذا فقد أصبحت الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات تضطلع بالمسؤوليات التالية: (١٣٢)

- ١ . تحديد أساليب التوظيف والامتحان والترشيح لسد احتياجات الأجهزة الحكومية من القوى العاملة ، طبقاً لنظام الموظفين واللوائح والأحكام العامة .
- ٢ . تجميع وتبويب المعلومات المتعلقة باحتياجات الجهات الحكومية من القوى العاملة لشغل وظائفها الشاغرة .
- ٣ . تحديد نوع الاختبارات المطلوبة لكل فئة من الوظائف ، بناء على مواصفات كل منها الواردة من الإدارة العامة للتصنيف .
- ٤ . استخدام جميع وسائل الاتصال للإعلان عن الوظائف ، للحصول على أكبر عدد ممكن من المؤهلين الراغبين في العمل في الأجهزة الحكومية .
- ٥ . إعداد وإجراء الاختبارات وتصحيح الإجابات واستخراج قوائم الناجحين .
- ٦ . ترشيح الناجحين على الوظائف الشاغرة في الأجهزة الحكومية وفق خطة ترشيح معينة .
- ٧ . متابعة معدلات إنتاج الموظفين في أثناء فترة التجربة .

التوظيف في ظل النظام الحالي للخدمة المدنية

أعاد النظام الحالي للخدمة المدنية ولائحته التنفيذية لسنة ١٣٩٧ هـ التأكيد على اختيار الموظفين لشغل الوظائف العامة وفقاً لمبادئ الجدارة ، وأكد على استمرارية مركزية التوظيف في الديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) . ولدعم مبادئ الجدارة ومركزية التوظيف حول نظام مجلس الخدمة المدنية الديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) مهمة وضع القواعد والإجراءات التي تحدد كيفية اختيار المتقدمين لشغل الوظائف العامة (المادة ١٠/ هـ) . وبات من اللازم خضوع جميع المتقدمين لشغل وظائف المرتبة العاشرة فما دونها لتقييم تحدد وزارة الخدمة المدنية مقاييسه وإجراءاته ، حسب ما تقتضيه الوظائف المعلنة ومتطلبات الخدمة (المادة ٧ من نظام الخدمة المدنية) . ولكن نظام الخدمة المدنية لم يلزم وزارة الخدمة المدنية ، مثلما كان عليه الحال في نظام ١٣٩١ هـ ، بالاعتصار على استخدام وسيلة الامتحانات كأداة لشغل الوظائف الشاغرة في المرتبة العاشرة فما دونها .

كذلك، لتدعيم مركزية التوظيف، فقد أصبح من اللازم على الديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المرتبة العاشرة فما دونها، وقبول الطلبات ودخول الامتحان وإعلان النتائج، وتنظيم قوائم المرشحين من المنسقين والتناجحين وغير ذلك من الأمور ذات الصلة باختيار الموظفين وفق لائحة يصدرها الديوان (المادة ٧/ ١ من اللائحة التنفيذية).

وتطبيقاً لمتطلبات النظام، فقد أصبح شغل الوظائف الواقعة في المرتبة العاشرة فما دونها يتم من خلال المسابقة، ماعدا بعض الوظائف المستثناة من شرط المسابقة أو من شرطي المسابقة والمؤهّل، وكذلك الخريجين الجامعيين، وبعض المتقدمين لشغل وظائف المناطق النائية، وكذلك شغل الوظائف الدبلوماسية (عدا وظيفة ملحق) حيث يتم شغل تلك الوظائف عن طريق الترشيح وليس المسابقة وفقاً لعدد من القواعد حددها مجلس الخدمة المدنية. (١٣٣)

وتتولى وزارة الخدمة إعداد قوائم بأسماء المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة التي يتم التعيين فيها عن طريق وزارة الخدمة المدنية حسب الترتيب التالي (٧/ ٢):

١. المرشحون الذين نسقوا من الخدمة.
 ٢. المرشحون التاجحون في امتحانات التوظيف، وفقاً لترتيبهم حسب نتائج الامتحان.
- ويصدر الوزير المختص قرار تعيين المرشحين وفقاً لذلك الترتيب (المادة ٧/ ٤) ولا يحق له تجاوز هذا الترتيب، خلافاً لما كان عليه الحال في النظام السابق، حيث كان يسمح للوزير المختص بموافقة رئيس مجلس الوزراء، بعدم التقيد بالترتيب الوارد في قائمة المنسقين أو قائمة التاجحين، وكذلك إمكانية تجاوز قائمة المنسقين إلى قائمة التاجحين (المادة ٩ من نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ).

وبالرغم من أن النظام قد أعطى وزارة الخدمة المدنية دوراً أساسياً في عملية التوظيف، إلا أنه حرص على الموازنة بين دورها ودور الأجهزة الحكومية في هذا المجال. وهكذا فإن وزارة الخدمة المدنية تتولى في الوقت الراهن الإشراف على عملية التوظيف في الأجهزة

الحكومية، ولكن قرار التعيين هو قرار تنفيذي يصدر من الجهة الحكومية المختصة. فدور وزارة الخدمة المدنية في هذا المضمار يتمحور حول العمل على استقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة الشاغرة، والتأكد من توافر الشروط اللازمة لشغل الوظائف المعلن عنها في المتقدمين لها، وترشيح الأشخاص الأكثر كفاءة من بينهم باستخدام الوسائل المناسبة للتشريع. وتشارك الجهات الحكومية بالنسبة إلى الوظائف ذات الطبيعة الخاصة في وضع الشروط، كذلك تشارك في إجراء المقابلات عند الضرورة، وكذلك تتولى مناقشة الجهة المسؤولة بوزارة الخدمة المدنية عند تحفظها على من يتم ترشيحه، إذا كانت ثمة أسباب وجيهة وموضوعية للاعتراض على إجراءات وزارة الخدمة المدنية. (١٣٤)

كذلك فإن النظام راعى تحقيق المرونة الكافية في عمليات التوظيف. حيث أجاز لوزارة الخدمة المدنية تفويض بعض صلاحياتها في الاختيار والتعيين في الوظائف الواقعة في المرتبة الخامسة فما دونها لبعض الجهات الحكومية، وذلك بالاتفاق بين وزير الخدمة المدنية والوزير المختص، وفق المقاييس والإجراءات التي تحددها وزارة الخدمة المدنية (المادة ٧). وهكذا فقد منحت وزارة الخدمة المدنية بعض الجهات الحكومية صلاحية توظيف خريجي المعاهد التخصصية التابعة لها بالمراتب من الخامسة فما دونها، مثل: وزارة المعارف، والرئاسة العامة لتعليم البنات، ووزارة البرق والبريد والهاتف، بحيث تتولى تلك الجهات تعيين الخريجين من تلك المعاهد مباشرة، دون حاجة إلى الرجوع إلى وزارة الخدمة المدنية، على أن تقوم بتزويد وزارة الخدمة المدنية بصورة من قرار التعيين والمباشرة. كما فوضت، بداية من سنة ١٤١٥ هـ، للأجهزة الحكومية صلاحية التعيين على الوظائف الأخرى الواقعة في المرتبة الخامسة فما دونها، بحيث تتولى تلك الجهات إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة منها، واستلام طلبات التوظيف، وإجراء الامتحانات وإعلان النتائج، بعد دراسة المؤهلات من قبل مندوب من وزارة الخدمة المدنية.

ولمواكبة التطورات الجديدة التي استحدثها النظام في مجال التوظيف، تم تطوير الإدارة العامة للتوظيف وأصبحت تتكون من أربع إدارات، هي: إدارة أبحاث التوظيف، وإدارة

التوظيف، وإدارة الامتحانات، وإدارة المراجعة والترشيح، بالإضافة إلى مكتب التوظيف بالمنطقة الوسطى، ومكتب التوظيف النسوي بالمنطقة الوسطى. كذلك تم إنشاء عدد من الفروع لوزارة الخدمة المدنية بمختلف مناطق المملكة، وكذلك عدد من المكاتب الفرعية لها، وتم منحها صلاحية الترشيح للوظائف الواقعة في المراتب الخامسة فما دونها. كذلك تم إنشاء مكاتب للتوظيف في البلدان التي يتم استخدام أعداد كبيرة منها للعمل في الجهات الحكومية. وتوسعت اختصاصات بعض الإدارات ذات العلاقة بالتوظيف، مثل الإدارة العامة لشؤون غير السعوديين التي تتبعها مكاتب التوظيف بالخارج.

أساليب الاختيار في المملكة

تتعدد وسائل اختيار العاملين في الأجهزة الحكومية التي تخضع لأحكام نظام الخدمة المدنية وذلك باختلاف الوظائف. فبعض الوظائف يتم التعيين عليها دون حاجة إلى الإعلان عنها أو إجراء مسابقات وظيفية لها، ودون مشاركة من قبل وزارة الخدمة في ترشيح المعينين على هذه الوظائف. ومن ضمن هذه الوظائف:

١. وظائف الدواوين الملكية، يتم التعيين فيها بأمر ملكي.
٢. وظائف المؤسسات العامة، يتم التعيين فيها بقرار من مجلس المؤسسة.
٣. وظائف المرتبة الرابعة عشرة فما فوقها، يتم شغلها بقرار من مجلس الوزراء.
٤. وظائف المراتب ١١-١٣، يتم شغلها بقرار من الوزير المختص. (ولكن ينبغي عرض الترشيح على وزارة الخدمة المدنية للتأكد من استكمال شروط وإجراءات شغل الوظيفة. وإذا كان المرشح لشغل وظائف المرتبتين الثانية عشرة أو الثالثة عشرة، فيرفع التقرير إلى المقام السامي لأخذ موافقته على شغل الوظيفة).
٥. وظائف المستخدمين والعاملين، يتم التعيين فيها بقرار (أو عقد) من الوزير المختص أو من يفوضه.

ولكن غالبية وظائف الخدمة يتم شغلها من خلال إجراءات تشترك فيها وزارة الخدمة

المدينة مع الجهات الحكومية، وذلك إما باستخدام أسلوب المفاضلة، أو المسابقة، أو الترشيح المباشر. ويتبع في وسيلة المفاضلة قواعد وإجراءات معينة لاختيار الأفضل من بين المرشحين من الموظفين على رأس العمل، وسيتم بحث المفاضلة في فصل الترقية.

أما المسابقات الوظيفية فتجرى لشغل الوظائف الشاغرة في المرتبة العاشرة فما دونها، التي ترسلها الجهات الحكومية إلى وزارة الخدمة المدنية وفقاً لاحتياجاتها، وتتضمن عقد امتحان أو مقابلة شخصية تجرى للمتقدمين للوظائف المعلن عنها، ويتم ترتيب الناجحين فيها وفقاً للدرجات التي يحصلون عليها في تلك الامتحانات أو المقابلات، ثم يصدر قرار التعيين من قبل الوزير المختص.

وهناك نوعان من المسابقات الوظيفية: المسابقات التي تقتصر على الموظفين على رأس العمل، والمسابقات المفتوحة للموظفين على رأس العمل ولكل من يرغب في دخولها من الأفراد من خارج الخدمة المدنية. ويمكن لمجلس الخدمة المدنية إعفاء وظائف معينة من تلك المسابقات، على سبيل الاستثناء، وفقاً لضوابط معينة. وهناك عدد من الوظائف المستثناة من شرط المسابقة، أو من شرطي المؤهل والمسابقة ويتم شغلها عن طريق الجهة الحكومية بالتفاهم مع وزارة الخدمة المدنية حول توافر الشروط الأخرى لشغلها. كما يجوز، بعد اتفاق وزير الخدمة المدنية والوزير المختص، أن تتولى الجهات الحكومية عقد المسابقات الوظيفية للمتقدمين لشغل بعض وظائف المرتبة الخامسة فما دونها، وفق المقاييس والإجراءات التي تحددها وزارة الخدمة المدنية. وقد قامت وزارة الخدمة المدنية بتفويض صلاحيتها في هذا المجال إلى الجهات الحكومية لتقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستلام الطلبات ودراستها، وعقد المسابقات، وإعلان النتائج، وذلك بعد دراسة المؤهلات اللازمة من قبل مندوب من وزارة الخدمة المدنية.

أما في أسلوب الترشيح فتتولى وزارة الخدمة المدنية شغل الوظائف بترشيح خريجي الجامعات أو الكليات أو المعاهد والبرامج المتخصصة على الوظائف الشاغرة في الجهات الحكومية، بعد المفاضلة بين المتقدمين منهم وفقاً لقواعد معينة، ويتم إصدار قرار تعيين

المرشحين في الجهة الإدارية من قبل من يملك صلاحية التعيين . بالإضافة إلى ذلك يتم اتباع أسلوب الترشيح لشغل الوظائف العليا، وكذلك الوظائف المستثناءة، على النحو الذي سيتم تفصيله لاحقاً .

إجراءات اختيار الموظفين عن طريق المسابقات

لقد قضت القواعد النظامية للخدمة المدنية في المملكة شغل الوظائف العامة باستخدام أسلوب المسابقات ، بصفة عامة ، في الوظائف التي تقع في المرتبة العاشرة فما دونها ، على أساس امتحانات تنافسية مفتوحة تجريها وزارة الخدمة المدنية سواء للموظفين الحاليين في الجهات الحكومية ، أم للأفراد خارج الخدمة المدنية وفق شروط وضوابط معينة . وقد ترك النظام للجهات الحكومية الحرية في تقدير الأسلوب المناسب الذي تراه مناسباً لشغل وظائفها الشاغرة ، سواء عن طريق المسابقة أم عن طريق المفاضلة ، دون أن يضع عليها قيوداً في تحديد الأسلوب الذي تختاره . ولكن لا يجوز شغل أية وظيفة شاغرة عن طريق الترقية بالمفاضلة ، إذا كان قد سبق للجهة المختصة طلب شغلها بالتعيين عن طريق المسابقة من خلال وزارة الخدمة المدنية ، إلا بعد الاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية على ذلك (المادة ٧/٧ من اللائحة التنفيذية) .

وتتولى وزارة الخدمة المدنية الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المرتبة العاشرة فما دونها ويخضع جميع المتقدمين لهذه الوظائف ، بصفة أساسية ، لامتحانات المسابقة ، التي تحدد وزارة الخدمة المدنية مقاييسها وإجراءاتها ، حسب ما تقتضيه الوظائف المعلنة ومتطلبات الخدمة . ويجوز أن تقوم الجهة الإدارية بامتحان من يتقدمون لشغل بعض وظائف المرتبة الخامسة فما دونها لديها ، وذلك بعد اتفاق وزير الخدمة المدنية والوزير المختص ، ووفق المقاييس والإجراءات التي تحددها وزارة الخدمة المدنية (المادة السابعة من اللائحة التنفيذية) .

وبالإضافة إلى الوظائف العامة المعتمدة بسلم رواتب الموظفين العام (المرتبة الأولى حتى العاشرة ، وباستثناء المرتبة الخامسة فما دونها التي تتولى الجهات الحكومية المفوضة الإعلان عن وظائفها) فإن وزارة الخدمة المدنية تتولى الإعلان عن الوظائف التعليمية بسلم رواتب

التعليم العام بوزارة المعارف، والرئاسة العامة لتعليم البنات، والرئاسة العامة للحرس الوطني. كذلك تتولى الإعلان عن وظائف أعضاء هيئة التدريس والأطباء والمعلمين بالكلية والمعاهد الصحية، والوظائف المشمولة بلائحة الوظائف الصحية (التي يكون الإعلان عنها مفتوحاً على مدار السنة، ويتم الترشيع عليها مباشرة). بالإضافة لذلك تتولى وزارة الخدمة المدنية الإعلان عن وظائف محدودة في كلية الملك فهد الأمنية، وكلية الملك فهد البحرية، والمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة للبريد، ووظائف المحاسبة بديوان المراقبة العامة. ولكن وزارة الخدمة المدنية غير مسؤولة عن الإعلان عن وظائف المؤسسات العامة، ووظائف المستخدمين، والوظائف المعتمدة على بنود التشغيل والصيانة.

وينبغي ملاحظة أن الوظائف التي تعلن عنها وزارة الخدمة المدنية إنما يتم حسب الاحتياجات التي تحددها الجهات الحكومية التي تقع فيها تلك الوظائف. فهذه الجهات هي التي تحدد عدد الوظائف التي تحتاجها، ومقراتها، ومجالاتها الوظيفية، ومستواها، ومتى تم اعتمادها في الميزانية العامة للدولة، تحدد الجهة موعد شغلها وترسل بذلك إلى وزارة الخدمة المدنية. ويقتصر دور وزارة الخدمة المدنية على اتخاذ الإجراءات النظامية لشغل تلك الوظائف وفق قواعد نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية.

وتتلخص خطوات الاختيار في المسابقات الوظيفية للوظائف العامة المعتمدة بسلم رواتب الموظفين العام التي تتولى وزارة الخدمة المدنية الإعلان عنها، في الخطوات التالية:

١. حصر الوظائف الشاغرة.

٢. استلام وزارة الخدمة المدنية لطلبات الجهات الحكومية.

٣. الإعلان عن الوظائف الشاغرة وتشكيل لجان المسابقات.

٤. استلام طلبات التوظيف وإتمام مسوغات التعيين.

٥. دراسة الطلبات.

٦. إعداد الامتحانات وتنفيذها.

٧. إعلان النتائج والترشيح للوظيفة.

٨. إجراء الكشف الطبي.

٩. إصدار قرار التعيين.

١٠. قضاء فترة التجربة.

أولاً - حصر الوظائف الشاغرة

تقوم الإدارة العامة للتوظيف بوزارة الخدمة المدنية بإعداد خطة سنوية للمسابقات لوظائف المراتب العاشرة فما دونها، ويتم تضمين تلك الخطة في دليل يسمى دليل المسابقات الوظيفية، ويتم إصداره في بداية كل سنة مالية. ويتضمن دليل المسابقات الوظيفية: أنواع المسابقات الوظيفية (للموظفين على رأس العمل، أو لغيرهم من خارج الخدمة) والراتب الوظيفية التي يتم التسابق عليها، ومواعيد الإعلان عنها، ومواعيد استقبال طلبات التوظيف وأماكنها، ومواعيد إجراء المسابقات. ويتم إرسال الدليل إلى إدارات شؤون الموظفين بالأجهزة الحكومية، لاتخاذ الإجراءات اللازمة في هذا الشأن.

وبعد استلام الجهات الحكومية لدليل المسابقات الوظيفية، تتولى إدارات شؤون الموظفين فيها حصر الوظائف الشاغرة لديها (بما في ذلك الوظائف المستحدثة والمشغولة بمتقاعدين). ويتم ذلك من خلال قيام تلك الإدارات بتعبئة طلب إشغال وظائف (نموذج ٣٠٠) تضمنه الوظائف التي ترغب في إشغالها عن طريق المسابقات الوظيفية (أو عن طريق ترشيح الخريجين). ويتكون النموذج من قسمين يتم تعبئة القسم الأول منه من قبل إدارة شؤون الموظفين بالجهة، والقسم الثاني من قبل وزارة الخدمة المدنية.

ويتضمن القسم الأول من النموذج معلومات عن اسم الوظيفة المراد شغلها، ونوع عملها، ومرتبها، ورقمها، ومقرها، ورمزها. كما يتضمن النموذج خانة للإشارة ما إذا كان المطلوب شغل الوظائف عن طريق الخريجين الجامعيين، أو بالإعلان عن طريق المسابقات الوظيفية، كذلك يتم تحديد عدد الوظائف المطلوب شغلها.

ويتم إعداد نماذج طلبات إشغال الوظائف مرتبة حسب المراتب، ويتم إدراج وظائف المراتب الخامسة فما دونها في نموذج مستقل، ووظائف المرتبة السادسة فما فوقها في نموذج آخر. ويتم توقيع النموذج من مدير شؤون الموظفين بالجهة ومن صاحب الصلاحية. وإذا تضمن نموذج طلب إشغال الوظائف وظائف لم يسبق وصفها، فيلزم في هذه الحالة تعبئة نموذج وصف الوظيفة (نموذج ١٠٣) وإرفاقه مع طلب إشغال الوظائف.

وينبغي أن ترسل الجهة الحكومية الوظائف الشاغرة المطلوب الإعلان عنها قبل شهر، على الأقل، من تاريخ الإعلان المحدد في دليل مسابقات الوظائف. ولا يجوز للجهة شغل الوظائف الشاغرة التي تم إرسالها لوزارة الخدمة المدنية عن طريق الترقية أو النقل، كما لا يجوز تحويلها أو إلغاؤها، إلا بعد الاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية على ذلك (المادة ٧/٧ من اللائحة التنفيذية). وتكون الوظائف التي تم إرسالها إلى وزارة الخدمة المدنية لشغلها محجوزة للإعلان من تاريخ إرسالها لوزارة الخدمة المدنية إلى تاريخ ظهور نتائج المسابقة، بعدها يمكن للجهة المختصة التصرف بالوظائف التي لم تشغل منها.

ثانياً - استلام وزارة الخدمة المدنية لطلبات الجهات الحكومية

تسلم الإدارة العامة للتوظيف بوزارة الخدمة المدنية نماذج طلب شغل الوظائف من الجهات الحكومية، ويتولى قسم الإعلان بإدارة التوظيف تسجيل أرقام وتواريخ هذه النماذج، ثم إحالتها إلى إدارة المراجعة والترشيح للتحقق من صحة البيانات الواردة فيها، والتحقق من مراتب الوظائف وصحة أسمائها، وما إذا كانت مشغولة أو محورة أو ملغاة. وفي حالة إبداء أية ملاحظة على وظيفة معينة فتعاد إلى الجهة الحكومية المعنية لتدارك تلك الملاحظات. أما الوظائف التي ليس عليها ملاحظات فتُرسل إلى الإدارة العامة للتصنيف، للتأكد من تصنيفها التصنيف المناسب.

وتتولى الإدارة العامة للتصنيف التأكد من مدى مطابقة الوظائف لخطة التصنيف، ونوعية المؤهلات المطلوبة لشغلها. وإذا كانت الوظيفة غير مصنفة، فيتم تصنيفها وفقاً للقواعد المحددة للتصنيف، حيث لا يجوز شغل الوظائف الشاغرة إلا بعد تصنيفها

(المادة ٣/٣ من اللوائح التنفيذية). بعد ذلك تعيدها إلى إدارة التوظيف مرفقة بنموذج مواصفات الفئة (٢٠٠) الذي يتضمن تحديد فئتها الوظيفية، والمجموعة التي تنتمي إليها، وخواصها، وأمثلة على واجباتها ومسؤولياتها، والحد الأدنى للمؤهلات المطلوب لشغلها. وفي حالة عدم وجود أية ملاحظات على الوظائف المطلوب شغلها، تتولى إدارة التوظيف إفراغ بيانات الوظائف التي يتضمنها نموذج طلب إشغال الوظيفة في بطاقة حركة الوظائف (نموذج ٣٠١). ويتضمن هذا النموذج معلومات عن اسم الوظيفة، ورقمها، والجهة التابعة لها، ومقرها، وتاريخ طلب شغلها، وفئتها الوظيفية.

ثالثاً - الإعلان عن الوظائف وتشكيل لجان المسابقات

عقب الانتهاء من تفريغ بيانات الوظائف الشاغرة في بطاقات حركة الوظائف (نموذج ٣٠١) يتم إعداد مسودة للإعلان قبل الموعد المحدد لصدوره بفترة كافية. وهناك نموذجان لمسودة الإعلان: الأول خاص بوظائف المرتبة الخامسة فما دونها، والثاني لوظائف المرتبة السادسة حتى العاشرة. ويتم تعبئة بيانات النموذجين من بطاقات حركة الوظائف. ويتضمن النموذج الأول معلومات عن اسم الوظائف المطلوب شغلها، ومرتبها، وجهتها، ومقرها. أما النموذج الثاني فيتضمن، إلى جانب البيانات السابقة، معلومات عن الحد الأدنى للمؤهلات العلمي، ونوعية الخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة. ويتم تعبئة البيانات في النموذجين مرتبة وفقاً لكل منطقة، وكل مرتبة، وكل جهة. أما بيانات الحد الأدنى للمؤهلات ونوعية الخبرة فتعبأ وفقاً لما تضمنه دليل التصنيف.

بعد ذلك يتم إعداد إعلانات الوظائف على نماذج خاصة مشابهة للمسودة. ويتم ترقيم صفحات الإعلان، وتوضع لكل منطقة أرقام مستقلة، وتعد مقدمة للإعلان تتضمن بيان الشروط العامة لدخول المسابقات، وبداية ونهاية مواعيد تقديم الطلبات، وأماكن التقديم. وتتضمن الإعلانات معلومات عن: اسم الوظيفة الشاغرة المطلوب إشغالها، وجهتها ومقرها، والمؤهلات المطلوبة لشغلها، ومواعيد استلام الطلبات، وتاريخ الامتحانات، ومقرها. وهناك ثلاثة أنواع للإعلانات:

١ . إعلانات المسابقات الوظيفية للموظفين على رأس العمل ، وفي العادة تكون مرة في السنة .

٢ . إعلانات المسابقات المفتوحة ، وهي غير مرتبطة بمواعيد محددة .

٣ . إعلانات المسابقات للوظائف النسوية .

ويتولى قسم الإعلان بإدارة التوظيف بوزارة الخدمة المدنية الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الأجهزة الحكومية المطلوب شغلها عن طريق المسابقات الوظيفية . ويتم توزيع الإعلانات على الجهات الحكومية لاطلاع موظفيها عليها لإتاحة الفرصة لمن يرغب منهم في التقدم للوظائف المعلن عنها . كذلك يتم تزويد فروع وزارة الخدمة المدنية ومكاتب التوظيف بنسخ من الإعلانات التي يتم نشرها قبل موعد تقديم الطلبات بفترة كافية في مكان بارز . كما يتم توزيع الإعلان على وسائل الإعلام المختلفة لنشره فيها ، لإتاحة الفرصة للمواطنين للاطلاع عليه والتقدم لشغل الوظائف المعلن عنها . كما ترسل نسخ لإدارة الامتحانات لتتولى إعداد أسئلة المسابقات .

وتتضمن هذه المرحلة كذلك تشكيل فرق عمل لتنفيذ المسابقات الوظيفية في فروع ومكاتب وزارة الخدمة المدنية . وتتكون في العادة من ثلاث لجان : لجنة لاستقبال طلبات التوظيف وفرزها ، ولجنة لدراسة الطلبات والتأكد من استيفائها لشروط التوظيف ، ولجنة لمراجعة الطلبات المقبولة والتحقق من صحة البيانات الواردة فيها ، والتأكد من انطباق شروط المسابقة على المتقدم . (١٣٥)

رابعاً - استلام طلبات التوظيف وإتمام مسوغات التعيين

يتم استلام طلبات المتقدمين واستكمال مسوغات التعيين خلال الفترة المحددة في الإعلان وفي الأماكن المحددة ، مع ملاحظة أنه لا يجوز للشخص التقدم للتوظيف على أكثر من وظيفة واحدة . ويتم التقديم في مكاتب التوظيف التابعة لوزارة الخدمة المدنية ، والموجودة في مناطق المملكة المختلفة . كذلك فقد تولت وزارة الخدمة المدنية إرسال لجان سيارة لمختلف

مناطق المملكة لاستقبال طلبات الراغبين في شغل الوظائف الشاغرة وعقد المسابقات والمقابلات الشخصية لهم في أماكن إقامتهم. (١٣٦) كما تمت تفويض صلاحية وزارة الخدمة المدنية في التعيين على المراتب الخامسة فما دونها إلى بعض الجهات الحكومية، بحيث تقوم هذه الجهات باستقبال الطلبات ودراستها ووضع الأسئلة وإجراء الاختبارات، على أن تقوم وزارة الخدمة المدنية بدور الرقابة اللاحقة على هذه الإجراءات.

ولكن، ينبغي، في المقام الأول، أن تتوافر في المتقدم للمسابقات الوظيفية عدداً من الشروط العامة، حتى يمكن قبوله للمسابقة. ويمكن تلخيص هذه الشروط العامة لشغل الوظائف العامة فيما يلي:

شروط اشتراك غير الموظفين في المسابقات الوظيفية

بعض المسابقات الوظيفية تكون مفتوحة أمام من تتوافر لديهم شروط شغل الوظائف العامة، سواء أكانوا مستجدين يرغبون في الالتحاق في الخدمة المدنية لأول مرة، أم ممن سبق لهم العمل في الخدمة المدنية ويرغبون في الالتحاق بها مرة أخرى. وقد حددت المادة الرابعة من نظام الخدمة المدنية شروط اشتراك غير الموظفين في المسابقات الوظيفية، ويمكن إجمال هذه الشروط فيما يلي:

الشرط الأول: الجنسية السعودية

ويجوز استثناء استخدام غير السعودي من ذلك الشرط، بصفة مؤقتة، عن طريق التعاقد وذلك في الوظائف التي تتطلب كفاءات غير متوافرة في السعوديين، طبقاً لللائحة توظيف غير السعوديين. ولكن يشترط أن تكون جنسية من يعين على الوظائف الدبلوماسية أصلية (المادة ٤ / ٢ من اللائحة التنفيذية).

الشرط الثاني: بلوغ سن السابعة عشر

ولكن يجب ألا تقل سن المعين في وظائف مباشرة الأموال العامة (مثل أمناء الصناديق، ومأموري الصرف، ومأموري المستودعات) عن واحد وعشرين عاماً للرجال، وعشرين سنة

للنساء، ويجوز لوزير المالية والاقتصاد الوطني إنقاص هذه السن عند الحاجة. (١٣٧)

ولم ينص النظام على حد أقصى للتعيين، ولكن سن الستين هي السن الموجبة للتقاعد نظامياً، ومن ثم لا يجوز لمن تجاوز هذه السن التقدم لشغل الوظائف الشاغرة.

ويتم تحديد سن المتقدم وفقاً لتاريخ ميلاده المدون في شهادة الميلاد أو بطاقة الأحوال المدنية. وإذا لم تتضمن شهادة الميلاد أو بطاقة الأحوال المدنية تاريخ الولادة باليوم والشهر، فيعد تاريخ الميلاد هو اليوم الأول من شهر رجب من السنة التي ولد فيها المتقدم. (١٣٨)

الشرط الثالث: اللياقة الصحية

ويقصد باللياقة الصحية لشغل الوظائف العامة استيفاء الشروط الصحية الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظيفة بالنسبة لأجسامهم، وأبصارهم، وحالتهم النفسية والعقلية، لضمان أدائهم بمستوى الإنتاجية المطلوب في الوظائف (المادة الأولى من لائحة اللياقة الصحية). ويجب أن يستكمل المتقدم المستجد نموذج التقرير الطبي المخصص لتحديد اللياقة الصحية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجري الكشف الطبي عليه بعد ترشيحه للتعين في الوظيفة.

الشرط الرابع: حسن السيرة والسلوك

يتم التحقق من حسن السيرة والسلوك من خلال إقرار المتقدم في نموذج طلب التوظيف أنه حسن السيرة والسلوك.

الشرط الخامس: حيازة المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة لشغل الوظيفة

يجب أن يتوافر لدى المتقدم الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والعملية المحددة لشغل الوظيفة المتقدم عليها، ويجوز لمجلس الخدمة المدنية الإعفاء من هذا الشرط. ويقصد بالمؤهلات العلمية والعملية: الحد الأدنى من الشهادات أو الدرجات الدراسية أو العلمية من مختلف مراحل التعليم، وكذلك البرامج التدريبية والخبرات العملية المطلوبة للائحاق بالوظيفة. ونظراً لأهمية توافر المؤهلات المناسبة فيمن يشغل الوظائف العامة، فقد اهتم نظام

تصنيف الوظائف بتحديد المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف . وفي هذا المجال حدد دليل التصنيف أنه يكفي لشغل بعض الوظائف توافر مؤهل علمي أو برنامج إعدادي ، بينما يتطلب شغل البعض الآخر توافر المؤهل العلمي وقدر من الخبرة العملية . كما أن عدداً محدوداً من الوظائف يكتفى فيه بتوافر الخبرة العملية فقط . فعلى سبيل المثال ، تم تحديد المرتبة الرابعة للتعيين في وظائف المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية ، إذا كان الشخص يحمل شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها ، وإذا كانت لديه خبرة مقدارها ثلاث سنوات في مجال عمل المجموعة فيعين بالمرتبة الخامسة . كذلك تم تحديد المرتبة الخامسة لمن يعين في وظائف هذه المجموعة واجتاز برنامج إعدادياً لمدة سنتين بعد الثانوية العامة ، وإذا كانت لديه خبرة مدتها ثلاث سنوات في هذا المجال فيعين بالمرتبة السادسة .

وقد تم تحديد المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف على النحو التالي :

١. المؤهلات العلمية

حددت وزارة الخدمة المدنية الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة للالتحاق بالوظائف العامة (لأول مرة) وتم بيان الأسس الخاصة لقبولها ، وتفصيلها في دليل تصنيف الوظائف . حيث حدد الدليل الدرجات العلمية بتخصصاتها الرئيسة والفرعية ، والوظائف ، والمراتب ، والدرجات المناسبة لكل منها عند التعيين ، وذلك بالترتيب حسب درجة أفضليتها . وتم ذلك التحديد في ضوء تحليل واجبات الوظائف ومسؤولياتها ، والمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لها ، ومن خلال دراسة الدرجات العلمية ومحتوياتها في شتى المراحل التعليمية .

ومن المبادئ الأساسية التي تمت مراعاتها في تحديد المؤهلات العلمية عدم ربط الحد الأدنى للمؤهل العلمي المطلوب لشغل الوظائف بالمجموعات العامة للوظائف ، بل ربطه قدر الإمكان بالمجموعات النوعية للوظائف ، أو مجموعات الفئات الوظيفية ، أو بالفئات الوظيفية ، وذلك على حسب الأحوال ، لكي تكون العلاقة وثيقة بين نوع التخصص في المؤهل المطلوب للوظيفة ، وبين أعمال الوظيفة التي يشغلها الموظف . (١٣٩)

فعلى سبيل المثال، تم تحديد المرتبة السادسة على أنها المرتبة المناسبة للمتعيين في سلسلة فئات وظائف مدققي شؤون الموظفين، وتم تحديد الأدنى من المؤهلات العلمية المناسبة للدخول في وظائف هذه السلسلة مرتبة حسب أفضليتها كالتالي :

الدرجة الجامعية في إحدى التخصصات التالية :

الإدارة العامة

إدارة الأعمال

الأنظمة، الأساليب الكمية، العلوم السياسية، الاقتصاد.

أحد التخصصات النظرية الأخرى .

٢. البرامج الإعدادية

في واقع الأمر فإن البرامج الإعدادية تعد من ضمن المؤهلات العلمية التي يمكن أن تشترط لشغل بعض الوظائف، حيث تعد مصدراً مهماً لاكتساب المعارف والقدرات والمهارات المتخصصة للوظائف . ويتضمن دليل تصنيف الوظائف الأحكام الخاصة بتقويم البرامج الإعدادية التي تنفذها الجهات التدريبية المختلفة، والمقبول منها، ومجالات العمل والمرتبة والدرجة المناسبة لكل منها .

٣. الدورات التدريبية

حددت وزارة الخدمة المدنية القواعد العامة لقبول الدورات التدريبية للتوظيف، والفئات الوظيفية المناسبة للدورات التدريبية المختلفة، وعدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل مرتبة مع كل مؤهل علمي . وقد قسمت الدورات التدريبية، وفقاً لخطة التصنيف إلى نوعين :

(أ) دورات تدريبية مباشرة

وهي الدورات التدريبية التي تساعد على اكتساب مهارات ذات صلة مباشرة بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها، مثل : الدورات التدريبية في مجال تنمية مهارات التخطيط الإداري

تعد من قبل التدريب المباشر لفئات وظائف التخطيط الإداري .

(ب) دورات تدريبية غير مباشرة

وهي الدورات التدريبية التي تساعد على اكتساب معارف ومهارات متنوعة وعامة يمكن استخدامها لأكثر من فئة وظيفية من فئات الوظائف . فعلى سبيل المثال ، فإن التدريب في مجال التحليل المالي للقوائم المالية والحسابات الختامية يعد تدريباً مباشراً لفئات وظائف المحاسبة ، ولكنه تدريب غير مباشر لفئات وظائف الميزانية .

٤. الخبرات العملية

نظراً لما للخبرات العملية من أهمية في شغل بعض الوظائف فقد تم اشتراط توافر خبرة عملية في مجال عمل الوظيفة المطلوب شغلها ، إلى جانب المؤهل العلمي المناسب . وتتولى وزارة الخدمة المدنية تحديد معنى الخبرة ومنى تعد في طبيعة العمل ، وذلك حسب وصف الوظيفة ومرتبها ، كما تتولى تحديد ضوابط احتساب الخبرة المكتسبة في الوظائف غير الحكومية .^(١٤) وتتفاوت نوعية الخبرات العملية المطلوبة لشغل الوظائف من وظيفة إلى أخرى تبعاً لاختلاف طبيعة عملها ومجالها . ويتضمن دليل تصنيف الوظائف المبادئ الأساسية التي تنظم احتساب الخبرات العملية المطلوبة لشغل الوظائف العامة . وتم التمييز بين الخبرات التي يتم اكتسابها في سلاسل فئات الوظائف التي تندرج تحت السلم العام للموظفين ، والخبرات التي يتم اكتسابها في وظائف الأجهزة الحكومية التي لا يشملها سلم الموظفين العام (مثل نظام القضاء ، ولائحة المستخدمين ، ولائحة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات) والخبرات المكتسبة في القطاع الخاص ، ووضع لكل منها قواعد خاصة ، بالإضافة إلى القواعد العامة التي تحكم احتساب الخبرات العملية بوجه عام .

وقد تم تقسيم الخبرات العملية ، بصفة عامة ، إلى ثلاث فئات : الخبرات المباشرة ، والخبرات النظرية ، والخبرات المقبولة . وقد تم تحديد هذه الخبرات لسلاسل الفئات مرتبة حسب أفضليتها . وهكذا فإنه ينتظر في بادئ الأمر إلى مدى توافر الخبرات المباشرة لدى

الشخص، ثم يتم النظر إلى الخبرات النظرية، وأخيراً الخبرات المقبولة، التي لا تأخذ في الحسبان إلا في حالة عدم توافر الخبرات المباشرة والنظرية. فعلى سبيل المثال، فإن الخبرات المباشرة لوظيفة باحث تخطيط قوى عاملة تكون ضمن نطاق سلاسل فئات وظائف التخطيط للقوى العاملة، يلي ذلك الخبرات النظرية لها وتكون في نطاق سلاسل فئات وظائف التدريب والابتعاث، ثم في سلاسل فئات وظائف التصنيف. يلي ذلك الخبرات المقبولة لها وتكون في نطاق سلاسل فئات وظائف المجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين، ثم الخبرة في النشاط الأساسي للجهة التي توجد بها الوظيفة.

ولكن، ينبغي ملاحظة أن الخبرات المطلوبة في بعض سلاسل الفئات تقتصر على الخبرات المباشرة فقط (مثل سلاسل فئات وظائف محللي الإحصاء) وفي سلاسل أخرى تقتصر على الخبرات المباشرة والنظرية فحسب (مثل سلاسل فئات وظائف باحثي وأخصائيي المعلومات) وذلك حسب طبيعة عمل وظائفها وما تتطلبه من مؤهلات لشغلها. إلا أن ثمة عدد محدود من سلاسل الفئات لم يتم تحديد نوعية الخبرة المطلوبة لها، مثل: سلسلة فئات وظائف رؤساء الأقسام، وسلسلة فئات وظائف المراقبين والمشرفين، وسلسلة فئات وظائف مديري المكاتب، حيث يتم تحديد الخبرات المطلوبة لهذه الفئات، حالة بحالة، عند شغلها في ضوء طبيعة العمل الذي تشرف عليه. وفيما يلي توضيح لفئات الخبرات:

(1) الخبرات المباشرة

تتضمن الخبرات ذات العلاقة المباشرة بالواجبات والمسؤوليات الأساسية اللازمة لأداء مهام الوظيفة، ويكون لها علاقة مباشرة بطبيعة عمل الفئة، أو سلسلة الفئات التي تنتمي إليها، أو سلاسل الفئات المتممة للنشاط نفسه. وعلى هذا الأساس، فإن الخبرات المكتسبة في الأعمال الحسابية، والتدقيق الحسابي، والإدارة المالية، وتحليل الحسابات، والمحاسبة القانونية، تعد من الخبرات المباشرة في سلسلة فئات وظائف المحاسبين المساعدين. كذلك فإن الخبرات المباشرة المطلوبة لوظيفة باحث توظيف بالمرتبة الثامنة تقع ضمن سلاسل فئات التوظيف وامتحانات التوظيف (مثل: مراقب توظيف، وباحث امتحانات التوظيف).

(ب) الخبرات النظرية

هي تلك التي تكون مشابهة، إلى حد بعيد، للخبرات المباشرة المكتسبة في سلاسل فئات أخرى، أو أنشطة ذات وضع مشابه، سواء اكتسبت في القطاع العام أم الخاص، وذلك بما تتضمنه من معارف وقدرات ومهارات مناسبة للفتة الوظيفية. فعلى سبيل المثال، تعد الخبرة في سلاسل فئات وظائف التصنيف من الخبرات النظرية لوظيفة أخصائي رواتب.

(ج) الخبرات المقبولة

هي تلك الخبرات المكتسبة في إطار المجموعة النوعية أو العامة، أو أية سلاسل فئات أخرى أو أنشطة ذات علاقة بطبيعة أعمال تلك الفئة، سواء أتم اكتسابها في القطاع العام أم الخاص، ولكنها ليست مباشرة. فعلى سبيل المثال، تعد الخبرات في سلاسل فئات وظائف التطوير الإداري، والميزانية، والإحصاء، من الخبرات المقبولة لوظيفة باحث تخطيط.

ومن الجدير بالإشارة أن الخبرات العملية التي يمكن احتسابها للمتقدم، سواء أكانت في مجال عمل القطاع العام أم الخاص، هي تلك التي تتوافق مع الوظيفة المطلوب شغلها. ويجوز احتساب تلك الخبرات حتى وإن كان المتقدم موظفاً سابقاً اكتسبها في أثناء مدة الحظر التي كانت مفروضة عليه، إذا كان عمله في تلك الأثناء في جهات يمكن احتساب خبراتها لغرض التعيين حسب المقرر نظاماً.

قواعد قبول الخبرات في القطاع الخاص

حددت وزارة الخدمة المدنية قواعد لقبول الخبرات في القطاع الخاص والمنظمات خارج المملكة، عند التقدم لشغل الوظائف العامة في الخدمة المدنية عن طريق المسابقة، وذلك على النحو التالي: (١٤١)

١. أن تكون الخبرات قد تم اكتسابها بعد الحصول على المؤهل العلمي المتقدم به للمسابقة أو التعيين (ويستثنى من ذلك الخبرات المراد احتسابها للتعين في المرتبة الخامسة فما دونها).

٢. أن يراعى في الخبرات المراد احتسابها التجانس مع طبيعة الخدمات الحكومية.
٣. تقبل الخبرات في الشركات والمؤسسات الخاصة الوطنية، ولكن لا تقبل الخبرات في الشركات غير السعودية. ويتم قبول خبرات الشركات والمؤسسات التي لها أنظمة خاصة ولوائح معتمدة من وزارة العمل دون تحديد مستوى وظيفي معين. ويجب أن تصدق الخبرات المكتسبة في القطاع الخاص الوطني من المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. ويستثنى من ذلك الخبرات المكتسبة من الجمعيات والمؤسسات التي تكون تحت إشراف جهة حكومية، حيث يكفي بتصديق الجهة المشرفة. ولا تقبل الخبرات اللاحقة لإنشاء مؤسسة التأمينات الاجتماعية ما لم تكن مصدقة من المؤسسة، أما الخبرات السابقة لإنشاء المؤسسة، فيمكن دراستها على نحو فردي من قبل الإدارة العامة للتصنيف بوزارة الخدمة المدنية. أما الخبرات التي تم التصديق على جزء منها من قبل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لأنها اكتسبت قبل خضوع مصدر تلك الخبرات للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ولم يصدق على الجزء الآخر، ففي هذه الحالة يتم قبول جميع تلك الخبرات متى كانت صادرة كلها عن مؤسسة أو شركة واحدة، أما إذا كانت صادرة من شركات أو مؤسسات متعددة فلا تقبل منها إلا تلك الخبرات التي تم التصديق عليها من المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- أما الخبرات المكتسبة في الشركات التي لا يوجد بها أنظمة خاصة معتمدة من قبل وزارة العمل، والخبرات المكتسبة من خلال التعاون مع بعض الجهات الحكومية (مثل وظائف المذيعين) والخبرات في مجال إدارة المحلات والأنشطة الخاصة بالشخص، وغيرها من الخبرات المكتسبة في القطاع الخاص وغير المصدقة من قبل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، فتتم دراستها بشكل فردي من قبل الإدارة العامة للتصنيف.
٤. تقبل الخبرات المكتسبة خارج المملكة سواء في القطاع العام أم الخاص أو المنظمات الدولية، ولكن يلزم التصديق على هذه الخبرات من الجهات الصادرة منها ومن سفارة المملكة في البلد الصادرة منها، وذلك في حدود ما يتناسب وطبيعة متطلبات الوظيفة

المراد احتساب تلك الخبرات للتأهيل وفقاً لما تظهره دراسة الإدارة العامة للتصنيف .

٥ . يتم احتساب الخبرات على أساس التدرج بحيث تحتسب كل أربع سنوات بمرتبة واحدة، وفي حدود ثلاث مراتب كحد أقصى بعد المرتبة التي يمكن التعيين عليها بموجب المؤهل العلمي المتوافر لدى المتقدم . أما الخبرات المكتسبة في القطاع الخاص غير المصدقة من قبل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية فيتم قبول خبراتها في حدود مرتبتين فقط . فعلى سبيل المثال يتم قبول من يحمل الشهادة المتوسطة وخبرة للمرتبة الرابعة، كحد أعلى (لأن الكفاءة المتوسطة هي الحد الأدنى من المؤهل العلمي لشغل المرتبة الثانية)، وكذلك قبول من يحمل الثانوية العامة وخبرة للمرتبة السادسة كحد أعلى (لأن الثانوية العامة تمثل الحد الأدنى من المؤهل العلمي المطلوب للدخول إلى المرتبة الرابعة) وهكذا بالنسبة لبقية المؤهلات .

٦ . تقبل الخبرة بعد الشهادة الجامعية فما فوقها، أو بعد أي شهادة ملزم صاحبها بالخدمة في الدولة، إذا كانت هذه الخبرة مبنية على موافقة وإخلاء طرف من قبل وزارة الخدمة المدنية أو وفاء صاحبها بالتزامه دون تحديد مستوى وظيفي معين .

احتساب السنوات الدراسية الزائدة من المؤهل العلمي كخبرة عملية

يمكن احتساب السنوات الدراسية الزائدة عن الحد الأدنى من المؤهل العلمي المحدد للوظيفة كخبرة عملية . وقد حدد دليل تصنيف الوظائف القواعد المنظمة لمعادلة السنوات الدراسية الزائدة عن الحد الأدنى من المؤهل العلمي المحدد للالتحاق بالوظيفة بسنوات خبرة عملية في حالة التعيين بالمسابقة، وذلك على الوجه التالي : (١٤٢)

درجة الماجستير

تحتسب درجة الماجستير بما يعادل ستين من الخبرة العامة . وفي حالة عدم الحصول على درجة الماجستير فتحتسب المدة التي قضيت في الدراسة وانتهت بنجاح بما يعادل ستة من الخبرة، وتعد كل (٢٤) ساعة دراسية درست لأغراض الماجستير معادلة لسنة من الخبرة .

وفي كل الأحوال ينبغي أن يكون تخصص الماجستير مناسباً ومقبولاً للوظيفة المراد المسابقة أو التعيين عليها، أو مناسباً لسلسلة فئات وظائف أخرى مقبولة خبراتها لتلك الوظيفة .

المرحلة الجامعية أو ما يعادلها

تحتسب السنة الدراسية الجامعية المنتهية بنجاح، أو ما يعادلها، بما يعادل سنة من الخبرة . وإذا كانت الدراسة الجامعية وفق نظام الساعات فتحتسب كل ثلاثين ساعة دراسية انتهت بنجاح بما يعادل سنة من الخبرة . ويشترط لاحتساب السنوات أو الساعات الجامعية كخبرة عامة أن تكون مجال الدراسة مناسبة، ومقبولة للوظيفة المزمع شغلها، أو لسلسلة فئات وظائف أخرى مقبولة خبراتها لتلك الوظائف . ويدخل في هذا السنوات الدراسية التي فوق الثانوية العامة كالبرامج الإعدادية .

السنوات الدراسية دون الجامعية

تحتسب كل سنة دراسية في المرحلة المتوسطة أو الثانوية أو الثانوية التجارية بما يعادل ستة أشهر من الخبرة، وذلك للمراتب السادسة فما دونها في المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، والمجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة، والمجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية، والمجموعة العامة للوظائف الدينية، وبعض المجموعات النوعية من المجموعة العامة لوظائف العمليات . أما التعليم الفني فتحتسب كل سنة دراسية فيه بما يعادل ستة أشهر من الخبرة، شرط أن تكون الدراسة في مجال العمل المتقدم له .

وفي كل الأحوال السابقة لا فرق بين أن تكون الدراسة نظرية أو عملية أو تكون الدراسة أثناء الخدمة أو خارجها . ويكون احتساب السنوات الدراسية كخبرة عامة ولا يجوز احتسابها مكملات للسنوات المطلوب قضاؤها في المرتبة لغرض المسابقة . ولا تحتسب السنوات كخبرة عامة إلا إذا انتهت بنجاح . كذلك يشترط لاحتساب السنوات الدراسية كمدة معادلة للخبرة ألا تكون قد احتسبت كبرنامج تدريبي، أو احتسبت كمؤهل مستقل لتعيين في مرتبة معينة، أو احتسبت كبرنامج إعدادي، أو استخدمت للتعيين استحقاقه بموجبه الشخص التعيين في غير أول مربوط المرتبة التي تم التعيين عليها . ويقتصر احتساب السنوات الدراسية على ما

بعد المؤهل العلمي المحتسب للوظيفة . ومن استفاد من سنوات دراسية في مرتبة سابقة يستمر في احتسابها لها . ويراعي في كافة الأحوال أن يتوافر لدى المرشح الحد الأدنى من المؤهل العلمي اللازم لشغل الوظيفة ولا يدخل في ذلك السنوات الدراسية المراد احتسابها .

الشرط السادس: الخلو من السوابق

أي غير محكوم عليه بحد شرعي (مثل حد السرقة، أو حد الشرب، أو حد القذف) أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة (مثل جرائم الرشوة، أو التزوير، أو الاختلاس) إلى أن يمضي على انتهاء تنفيذ الحد أو السجن ثلاث سنوات على الأقل. (١٤٣)

الشرط السابع: عدم الفصل من الخدمة العامة لأسباب تأديبية

يجب ألا يكون المتقدم مفصولاً من خدمة الدولة لأسباب تأديبية، حتى يمضي على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل . ويكون الموظف مفصولاً فصلاً تأديبياً في خمس حالات :

- ١ . الفصل بقوة النظام بسبب الحكم على الموظف بحد شرعي .
- ٢ . الفصل بقوة النظام بسبب الحكم على الموظف في جريمة من الجرائم المخلة بالشرف أو الأمانة .
- ٣ . الفصل بقوة النظام بسبب الحكم على الموظف بالسجن مدة تزيد عن سنة .
- ٤ . الفصل بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء للمصلحة العامة، مع النص في أمر أو قرار الفصل على أن الفصل كان لأسباب تأديبية .
- ٥ . الفصل بقرار من السلطة المختصة بالتأديب .

الشرط الثامن: انقضاء مدة الحظر النظامية للعودة إلى الخدمة

يجب ألا يكون المتقدم منزلاً بقضاء فترة حظر ، فلا يجوز إعادة تعيين الموظف بعد انتهاء خدمته على وظيفة خاضعة لنظام التقاعد المدني، إلا بعد انتهاء مدة الحظر المحددة في النظام، وذلك حسب سبب إنهاء الخدمة :

١ . الموظف المفصول لعدم صلاحيته في فترة التجربة ، فلا يجوز إعادة تعيينه مرة أخرى على وظيفة خاضعة لنظام التقاعد المدني ، إلا بعد مضي سنة على تاريخ فصله (المادة ٩/ ٥ من اللائحة التنفيذية) .

٢ . الموظف المستقيل لا يجوز إعادة تعيينه على وظيفة خاضعة لنظام التقاعد المدني ، إلا بعد مضي ستة أشهر على تاريخ الاستقالة (المادة ٣٠ / ٤ من اللائحة التنفيذية) .

٣ . الموظف المفصول لانقطاعه عن العمل في الحالات التالية لا يجوز إعادة تعيينه في وظائف الخدمة المدنية ، إلا عقب مرور سنتين على طي قيده (المادة ٣٠ / ١٢ من اللائحة التنفيذية) :

(أ) إذا لم ينفذ قرار النقل خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ صدور القرار دون عذر مشروع .

(ب) إذا انقطع عن عمله ، دون عذر مشروع ، مدة خمسة عشر يوماً متتالية ، أو ثلاثين يوماً متفرقة خلال السنة السابقة لإصدار القرار . (١٤٤)

(ج) إذا لم يعد إلى استئناف عمله بعد انتهاء إجازته ، أو انتهاء فترة تدريبه ، أو انتهاء إعارته ، أو انتدابه ، أو أية فترة غياب مسموح بها نظاماً بعد خمسة عشر يوماً دون عذر مشروع .

٤ . لا يجوز إعادة تعيين الموظف المفصول تأديبياً إلا بعد مضي ثلاث سنوات على صدور قرار الفصل (المادة الرابعة من اللائحة التنفيذية) .

٥ . المفصول من الخدمة لحصوله على تقدير غير مرض ثلاث مرات متتالية في تقويم الأداء الوظيفي ، لا يعود للخدمة المدنية إلا بعد سنة من تاريخ فصله (المادة ٣٦ / ٨ من لائحة تقويم الأداء الوظيفي) .

شروط اشتراك الموظفين في المسابقات الوظيفية

يسمح للموظفين الموجودين على رأس العمل بالاشتراك في المسابقات المعقودة للتعين

في وظيفة خاضعة للمسابقة، وفقاً لعدد من الشروط العامة، إلى جانب ما تتطلبه الأنظمة من شروط لشغل أنواع معينة من الوظائف العامة. مع ملاحظة، أنه يمكن لمن يملك المؤهلات العلمية بذاتها شغل الوظيفة عن طريق الترشيح المباشر دون ضرورة الاشتراك في المسابقة (المادة ٦/٧ من اللائحة التنفيذية).

ويمكن إجمال الشروط المطلوبة للسماح للموظف بالاشتراك في المسابقات الوظيفية، على النحو التالي (المادة ٦/٧ من اللائحة التنفيذية):

الشرط الأول: توافر المؤهل العلمي والخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة

وذلك على النحو الذي تم تفصيله فيما سبق.

الشرط الثاني: أن يقضي الموظف سنتين على الأقل في مرتبته الحالية

ويستثنى من ذلك شاغلو الوظائف الواقعة في المجموعات العامة للوظائف التخصصية، والتعليمية، والفنية المساعدة والحرفية والعمليات، على ألا يتجاوز المتقدم للمسابقة في هذه الحالة مرتبتين تاليتين للمرتبة التي يشغلها. (١٤٥) ويمكن أن تحتسب فترة التدريب في طبيعة عمل الوظيفة مكتملة للمدة الزمنية المطلوبة للبقاء في مرتبة الموظف الحالية، وذلك فيما لا يزيد عن ستة أشهر، باعتبار كل شهر من التدريب مساوياً لثلاثة أشهر من الخبرة. ولكن لا تحتسب الدورات التدريبية، سواء أتمت في داخل المملكة أم خارجها، إلا بعد موافقة لجنة التدريب. (١٤٦) ويعد آخر يوم للمسابقات هو التاريخ الذي يحتسب على أساسه إكمال مدة سنتين في المرتبة أو مجموع الخبرة العامة.

الشرط الثالث: أن تلي المرتبة المزمع شغلها المرتبة الحالية للموظف

وقد كان النظام يجيز للموظف المسابقة على الوظيفة في المرتبة الأعلى للوظيفة التي يشغلها أو تليها. غير أن مجلس الخدمة المدنية عدل هذا الشرط وقضى بأن تكون الوظيفة المطلوب شغلها مصنفة بالمرتبة التي تلي المرتبة التي يشغلها الموظف مباشرة. (١٤٧)

الشرط الرابع: أن تكون الوظيفة في الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف

والجهة الإدارية التي يتبعها الموظف، هي التي يتم تنظيم ميزانيتها بفصل مستقل من فصول الميزانية. (١٤٨) وكان الإجراء المتبع قبل صدور النظام الحالي السماح للموظفين الاشتراك في المسابقات الوظيفية للموظائف التي تعلن عنها الأجهزة الحكومية دون التقيد بأن تكون الوظيفة في الجهة التي يتبعها الموظف.

الشرط الخامس: انتفاء موانع الاشتراك في المسابقة

فلا يجوز للموظف الاشتراك في المسابقة الحالات التالية :

- ١ . لا يجوز للموظف دخول المسابقة لمدة سنة ، إذا كان آخر تقرير أداء وظيفي عنه بدرجة غير مرضٍ .
- ٢ . إذا عوقب بالحرمان من العلاوة السنوية ، أو عوقب بالحسم من راتبه مدة ١٥ يوما فأكثر ، وذلك للسنة التي صدر فيها قرار الحرمان أو الحسم .
- ٣ . أثناء فترة كف اليد .

كما لا يجوز للموظف المبتعث الدخول في المسابقات الوظيفية ؛ لأن المسابقة تعني ترقيته إلى مرتبة أعلى بعد نجاحه في المسابقة ، ومن ثم يتحتم عليه مباشرة واجبات الوظيفة التي يسابق عليها في حال نجاحه في المسابقة ، وهذا يؤدي إلى قطع الابتعاث ، وهذا من شأنه الإخلال بقواعد الابتعاث .

إكمال مسوغات التعيين

عند رغبة الشخص في التقدم لإحدى الوظائف الشاغرة التي تنطبق عليها شروطها ، عليه إكمال مسوغات التعيين . وتعد مسوغات التعيين ضرورة للحصول على المعلومات اللازمة للتوظيف ، والتيقن من امتلاك المتقدم للشروط العامة لشغل الوظيفة ، بالإضافة إلى أنها تشكل أساسا لسجله الوظيفي (في حالة توظيفه) تدون فيه كافة التحركات الوظيفية التي تحدث في أثناء الخدمة ، من تكليف ، أو نقل ، أو ترقيات أو علاوات ، أو إجازات ، أو

غيرها . وتتضمن مسوغات تعيين العاملين على رأس العمل : تعبئة نموذج طلب التوظيف نموذج (١٠١ أ) وصورة لأخر مؤهل علمي ، والدورات التدريبية التي تم الحصول عليها في أثناء شغل المرتبة الحالية ، وبيان الخدمة ، بالإضافة إلى عدد من الصور الشمسية .

أما مسوغات التعيين لغير الموظفين على رأس العمل فتتضمن ما يلي :

- ١ . تعبئة نسختين من نموذج طلب التوظيف نموذج (١٠١ ب) الذي يتضمن معلومات عن اسم المتقدم ، وجنسيته ، وجنسه ، وتاريخ ومكان ميلاده ، ورقم حفيظة النفوس وجهة إصدارها وتاريخها ، وحالته الاجتماعية ، وعدد من يعولهم ، واللغات التي يجيدها ، وعنوانه ومؤهلاته العلمية ، وخبراته الوظيفية السابقة ، والأحكام والحالات التأديبية الصادرة بحقه خلال السنوات الثلاث الأخيرة .
- ٢ . صورة بطاقة الأحوال المدنية ويرفق معها الأصل للتصديق . ويجوز قبول طلبات المتقدمين للمسابقة من الفتيات المولودات في المملكة من آباء غير سعوديين ، ممن حصلن على بطاقة خاصة من الجوازات ، وإكمال مسوغات المخرجات كذلك ، بموجب هذه البطاقة ، مثل السعودية تماماً بالنسبة لحفيظة النفوس . على أن تزود وكالة الوزارة للجوازات والأحوال المدنية بصورة من خطاب التوصية لتعميد الجهة المختصة لديهم بمنح المذكورة حفيظة نفوس ، مع ضرورة الإشارة في خطاب التوجيه إلى عدم تمكنها من مباشرة عملها في الجهة الحكومية المرشحة لها إلا بعد حصولها على حفيظة النفوس . (١٤٩)
- ٣ . صورتان مصدقتان لأخر شهادة علمية تم الحصول عليها مطابقة للأصل ، أو إحصار الأصل للتصديق عليه من قبل المختصين بمكاتب التوظيف . وإذا كانت الشهادة من خارج المملكة فيلزم معادلتها من لجنة معادلة الشهادات بوزارة التعليم العالي .
- ٤ . إذا كان للمتقدم خبرة سابقة في العمل في القطاع الخاص ، فيرفق شهادة بالخبرة السابقة مصدقة من التأمينات الاجتماعية . وإذا كان الشخص يعمل بالحكومة فعليه إرفاق بيان بالخدمة السابقة له ، أما إذا كان يشغل وظيفة عسكرية في السابق فيلزم

- إحضار إخلاء طرف من جهة عمله ، حيث لا يجوز قبول طلبه قبل إنهاء وضعه العسكري واستقالته .
- ٥ . إكمال نموذج التقرير الطبي .
- ٦ . أربع صور شمسية .

خامساً - دراسة الطلبات

بعد استلام طلبات التوظيف واستكمال مسوغات التعيين ، يتم مراجعتها بصورة مبدئية ، والتأكد من استكمال بياناتها وصحتها ، والتيقن من استيفاء جميع المستندات والوثائق ، والتحقق من استيفاء المتقدم لكل الشروط المحددة لشغل الوظيفة . ومن الأمور التي يتم التحقق منها في هذه المرحلة أعمار المتقدمين المستجدين ، كذلك ، يتم التأكد من تسجيل العنوان بشكل واضح . والتيقن من مطابقة الاسم في بطاقة الأحوال المدنية ، فإذا كان الاسم غير مطابق ، فينبغي أن يوقع المتقدم تعهداً في طلب التوظيف بتعديل الاسم خلال شهرين من تاريخ صدور قرار التعيين ، ولكن لا يقبل التعهد إذا كان الاختلاف في الاسم الأول ، إذ يلزم المتقدم تعديله قبل تعيينه . كذلك ينبغي التحقق من انتهاء فترة الحظر على المتقدمين ممن سبق لهم العمل بالدولة ، وإرفاق ما يثبت ذلك ، والتأكد من انطباق شروط العودة إلى الخدمة عليهم . كذلك ينبغي التحقق من أن المتقدم لم يجمع بين مكافأة الدراسة وراتب الوظيفة . والتأكد أنه ليس من الممنوعين من التقدم للوظيفة . والتيقن من إرفاق إخلاء الطرف للمتقدمين بمؤهلات علمية فقط .

بعد إتمام مراجعة طلبات التوظيف وتدقيقها ، والتأكد من استيفاء المتقدم للشروط اللازمة لشغل الوظائف ، يحدد له موعد للمراجعة واستلام بطاقة دخول المسابقة . أما إذا كانت ثمة نواقص في مسوغات التعيين فيطلب من المتقدم استكمالها . وإذا لم يكن مستوفياً لواحد من الشروط المحددة للتوظيف ، فيتم استبعاد طلبه وإبلاغه بذلك (في نموذج نتيجة دراسة الطلب) مع إبداء أسباب الاستبعاد .

يلبي ذلك تسجيل أسماء المقبولين في نموذجي (٣١١ أ) ونموذج (٣١١ ب) . ويحتوي

النموذج الأول على سجل بأسماء المقبولين في المسابقات ، والثاني بالمستبعدين من تلك المسابقات . وفي النموذج الأول يتم تسجيل أسماء المقبولين ويخصص لكل مرتبة سجل خاص يسجل فيه أسماء المقبولين حسب أسماء الوظائف ، يبين فيه اسم الوظيفة ومرتبته ، وتاريخ إجراء المسابقة ومكانها ، كما تسجل فيه اسم المتسابق ورقمه ، والجهة التي يعمل بها ، ونوعية العمل (موظف أم مستخدم ، أم على بند الأجور) وهل تم قبوله بموجب مؤهل علمي أم بموجب خبرة ، والمدن التي يرغب العمل بها (بحد أقصى ثلاث مدن) ، وعنوانه .

أما نموذج المستبعدين من المسابقة (نموذج ٣١١ ب) فيتضمن اسم الوظيفة المتقدم عليها ، ومرتبته ، وجهتها ، والحد الأدنى من المؤهل العلمي ، ونوعية الخبرة المطلوبة لها ، واسم المتقدم ومؤله العلمي ، وحالته الوظيفة (موظف ، مستخدم ، معين على بند الأجور ، أو غير ذلك) والجهة التي يعمل بها ، والوظيفة التي يشغلها ، ومرتبته وتاريخ التحاقه بها ، وأسباب الاستبعاد . ويخصص لكل اسم وظيفي في المرتبة الواحدة نموذج خاص .

بعد ذلك يتم صرف بطاقة دخول المسابقة لكل متسابق تم قبوله . وتلصق على البطاقة صورته الشمسية ، وتتضمن بيانات عن اسم المتقدم ورقم جلوسه ، واسم وظيفته الحالية ومرتبته ومقرها وجهتها ، إذا كان موظفاً ، وموعد الامتحان ومكانه ، والوظيفة المتقدم عليها ومرتبته . كما يتم تحديد مواعيد الامتحانات الشفهية والعملية للمتقدمين على وظائفها .

سادساً - إعداد الامتحانات وتنفيذها

بعد الانتهاء من مراجعة الطلبات وتسجيل أسماء المقبولين في النماذج المخصصة . يتم إعداد قائمة تتضمن بيان بأسماء الوظائف التي سيتم التسابق عليها وعدد المتقدمين على كل منها ، ويتم تزويد إدارة الامتحانات بوزارة الخدمة المدنية بهذه القائمة . وتولي إدارة الامتحانات إعداد الامتحانات الوظيفية اللازمة للمسابقات الوظيفية على أساس مواصفات الفئات المحددة في دليل تصنيف الوظائف ، حتى يمكن معرفة ما تتطلبه الوظائف الشاغرة في شاغليها من مهارات وخبرات ومعارف وخصائص أخرى ، ومن ثم إعداد الامتحانات المناسبة لقياسها . وحتى يمكن مراجعة الامتحانات وتحديثها بشكل دوري ، وذلك مراعاة

للمستجدات التي تطرأ على أوصاف الوظائف .

ويتم إعداد الامتحانات عن طريق المختصين في إدارة الامتحانات، إلى جانب الاستعانة ببعض المتخصصين من أساتذة الجامعات وغيرهم من المؤهلين في الأجهزة الحكومية . وتختلف نوعية الامتحانات التي يتم استخدامها؛ فهناك امتحانات الذكاء، وامتحانات القدرات والاستعدادات، وامتحانات الإنجاز . وتحدد الإدارة الأسلوب الملائم للاختبار، وفقاً لطبيعة عمل الوظيفة، حيث يكون لكل وظيفة امتحانات "بطارية" تختلف باختلاف الفئات الوظيفية، فهناك امتحانات عملية للوظائف الفنية والحرفية، ومقابلات شخصية للوظائف الإشرافية، والوظائف ذات العلاقة بالجمهور، وامتحانات مكتوبة لغيرها من الوظائف. (١٥٠)

وهكذا يتم، على سبيل المثال، تصميم امتحان تحريري للمتقدمين على الوظائف الكتابية، حسب مستوى المرتبة، يكون ذو علاقة بعمل الوظيفة، ويتضمن أسئلة حسابية عن العمليات الرياضية المتداولة في الحياة العامة وأسئلة عن قواعد الإملاء ومعاني ومرادفات الكلمات، وأسئلة لقياس قدرة المتقدم على الاستنتاج والدقة والملاحظة، وذلك من خلال جداول إحصائية، أو غيرها . أما المتقدمون على الوظائف الفنية والفنية المساعدة والحرفية، فيصمم لهم اختبارين، حسب مستوى المرتبة، الأول عملي في مجال عمل الوظيفة، والثاني تحريري في مجال عمل الوظيفة، يتضمن أسئلة عامة عن مبادئ الحساب وتعبئة الفراغات، وتنفيذ التعليمات . ويعطى المتقدمون على وظائف النسخ اختبارين حسب مستوى المرتبة . الأول عملي على الآلة الكاتبة أو النهاية الطرفية لقياس مدى سرعة المتقدم وجودة نسخه . والثاني اختبار تحريري عام حول مبادئ الحساب وتعبئة الفراغات بكلمات مناسبة وتنفيذ التعليمات .

ويراعى عند إعداد الأسئلة وضوحها من حيث اللغة والفهم، وطباعتها بشكل سليم وواضح ومناسب . كما يتم إعداد إجابات الأسئلة قبل تقديم الاختبار للمتقدمين . ويطبّع غلاف لكل نسخة من نسخ الأسئلة يكتب عليه الاسم الرباعي للمتقدم، ورقم الجلوس

والمرتبة، واسم الوظيفة وتاريخ إجراء المسابقة. وتوضع الأسئلة في ظروف سرية مختومة وتفتح أمام المتسابقين.

وفي اليوم المحدد للمسابقات، تجري الامتحانات بالأساليب المقررة، تحت إشراف مندوبي وزارة الخدمة المدنية، وفقاً للأسلوب المناسب لطبيعة عمل الوظيفة. وتحدد أماكن الاختبارات قبل موعد الامتحان بفترة كافية. ويراعى في أماكن الاختبارات أن تكون مناسبة، من حيث توافر المقاعد المناسبة، وسعة القاعات، والإضاءة الكافية، والتهوية المناسبة، وممرات المراقبين. ويمكن استخدام صالات المدارس والجامعات لإجراء الامتحانات بها.

والجدير بالذكر أن الامتحانات قد تتضمن مقابلات شخصية. وتجري وزارة الخدمة المدنية المقابلات الشخصية مع الناجحين في الامتحانات، وعلى وجه الخصوص، وظائف المراتب السادسة فما فوقها. ويتوقف زمن المقابلة ومحتواها على نوعية الوظائف المطلوب شغلها. ففي الوظائف الإدارية أو الفنية في المراتب كثيراً ما يتم الاستعانة لإجراء المقابلات الشخصية لها بمتخصصين في مجالات الوظائف المعلن عنها من كبار الموظفين أو أساتذة الجامعات. أما في الوظائف التنفيذية من الوظائف الإدارية والمالية والكتابية فإن المقابلة لا تستغرق وقتاً طويلاً؛ لأن موضوعاتها محددة الجوانب. وقد أعدت الإدارة العامة للتوظيف والامتحان بوزارة الخدمة المدنية نموذجاً خاصاً للمقابلات الشخصية، وأبرز ما فيه أنه يحوي وصفاً للوظيفة التي تتم المقابلة بشأنها وعلى ضوءها يتم تقويم المتقدم. (١٥١)

سابعاً - إعلان النتائج والترشيح للوظيفة

بعد تصحيح الامتحانات، يتم رصد الدرجات، وتحال ملفات الناجحين المكتملة لأقسام المراجعة بمكاتب التوظيف ليتم مراجعتها وتدقيقها. وقبل ظهور النتائج، تقوم الجهة المعنية بالاتصال بأقرب فرع لوزارة الخدمة المدنية لإرسال مندوب منها لمراجعة ملفات الناجحين المرشحين، للتأكد من توافر مؤهلات وشروط شغل الوظائف التي نجحوا عليها. وفي حالة استبعاد مندوب الجهة لبعض الملفات، تتولى وزارة الخدمة المدنية دراسة ملفات المستبعدين، للتأكد من أن الاستبعاد كان لأسباب صحيحة.

وتسولي وزارة الخدمة المدنية إظهار النتائج ، وترتيب الناجحين ، حيث يتم ترتيب الناجحين في كل امتحان في قوائم ، حسب الدرجة التي حصل عليها كل منهم ، وذلك على الوجه التالي (المادة ٧/٢ من اللائحة التنفيذية) :

- ١ . يتم ترشيح الذين تم تنسيقهم من الخدمة بسبب إلغاء الوظيفة (إن وجدوا) . ويتم ترتيبهم عند ترشيحهم حسب المؤهل العلمي الأعلى ، وعند تساويهم في الترتيب فيتم ترشيح الأكثر خدمة منهم .
- ٢ . يلي ذلك ترشيح الناجحين في امتحانات التوظيف ، وفقاً لترتيبهم حسب نتائج الامتحان والدرجات التي حصلوا عليها .

ويتم الإعلان عن أسماء الناجحين في الامتحانات في فروع وزارة الخدمة المدنية ومكاتبها ، مرتبين ترتيباً تنازلياً . ويكتفى بالإعلان على نتائج الناجحين في الامتحان ، وفقاً لعدد الوظائف المتسابق عليها فقط . وقد كان الإجراء المتبع من قبل الإعلان عن نتائج جميع الناجحين في المسابقة حتى لو كانت الوظائف المعلنة أقل من عدد الناجحين ، بحيث يرشح الناجحون على الوظائف الشاغرة المعلن عنها حسب الترتيب في النجاح ويوضع بقية الناجحين على قوائم الانتظار ويتم ترشيحهم على الوظائف الشاغرة الأخرى المناسبة حتى ولو لم يتم الإعلان عنها حسب ترتيبهم في النجاح على ألا تتجاوز فترة الاحتفاظ بالنجاح بداية العام التالي للعام الذي تجري فيها المسابقة . (١٥٢)

وبعد ظهور النتائج تسولي وزارة الخدمة المدنية ترشيح المتسابقين الناجحين على الوظائف الشاغرة في الجهات والأماكن التي توجد بها الوظائف . وتقوم أقسام الترشيح بمكاتب التوظيف التابعة لوزارة الخدمة المدنية بإعداد خطابات ترشيح يتم توجيهها إلى الجهة التي سيتم شغل وظائفها ، تتضمن اسم المرشح ، وتخصصه ، والطريقة التي تم ترشيحه بها (ناجح بمسابقة أو خريج) واسم الوظيفة المرشح لها ، ومرتبها ، ورقمها ، ومقرها . ويتم إرسال خطابات الترشيح مع صورة من مسوغات التعيين للجهة المرشح لها الشخص . كما يتضمن خطاب الترشيح الإشارة إلى ضرورة تزويد إدارة الخدمة المدنية بوزارة الخدمة المدنية بصورة من قرار التعيين والمباشرة . وتعطى صورة من خطاب الترشيح للمرشح ، يتسلمها

شخصياً، أو ترسل له على عنوانه الموجود بطلب التوظيف، ليقوم بمراجعة الجهة ومباشرة العمل .
ولا يعد الشخص متعيناً، إلا بعد صدور قرار التعيين من الجهة المرشح لها ومباشرة العمل .

ثامناً - إجراء الكشف الطبي

يحال الناجحون المرشحون من المستجدين لإجراء فحص طبي عليهم للتأكد من تمتعهم باللياقة الصحية، حيث ترسل الجهة المختصة خطاباً رسمياً تطلب فيه إجراء فحص اللياقة الطبية للشخص المرشح للتعين بها إلى اللجنة الطبية التي تقع بمنطقة عمل هذه الجهة، ويتم إرفاق الخطاب بنسخة من نموذج فحص اللياقة الطبية المخصص لكل حالة .

وإذا أظهر الكشف الطبي حالة قابلة للشفاء فيؤجل إصدار قرار التعيين للمدة التي تراها اللجنة الطبية لازمة للشفاء، ثم يعاد الكشف بعدها من الناحية التي تأجل بسببها، على ألا تزيد مدة التأجيل عن ستين يوماً في المرة الواحدة (المادة ٦/د من لائحة اللياقة الصحية لشغل الوظائف العامة). ويحق للمرشح للتعين في إحدى الوظائف الحكومية الكشف عليه ثلاث مرات . وعند إعادة الكشف على المرشح الذي لم يجتز درجة اللياقة الصحية المقررة للوظيفة خلال مدة سنة من تاريخ الكشف الأول يقتصر الكشف عليه في النواحي التي رسب فيها . وتبقى شهادة اللياقة الصحية للمرشح لوظيفة معينة صالحة لمدة لا تزيد عن سنة من تاريخ صدور القرار بنتيجة الكشف الطبي، ولا تصلح هذه الشهادة بتقرير اللياقة بالنسبة إلى وظيفة أخرى تتطلب مستوى لياقة أعلى .

تاسعاً - إصدار قرار التعيين

يصدر قرار التعيين بشكل رسمي من السلطة المختصة في الجهة الحكومية . وتتولى إدارة شؤون الموظفين بالجهة التي يصلها خطاب الترشيح إعداد قرار التعيين على الوظيفة التي حددها خطاب الترشيح الصادر من وزارة الخدمة المدنية . ويتضمن قرار التعيين معلومات تتعلق باسم المرشح، والوظيفة المعين عليها، ورقمها ومرتبها، وراتبها، والإدارة التابعة لها، ومقرها . ويتم فتح ملف خاص للمرشح، يتضمن مسوغات تعيين المرشح، بما في ذلك

صورة من بطاقة الأحوال المدنية، والمؤهلات العلمية والخبرات العملية، والكشف الطبي، ونموذج المعلومات عن الخدمات السابقة، وصورة من قرار التعيين ونموذج طلب التوظيف. كذلك يتم إعداد بطاقة للمرشح تكون بمثابة سجل له يتضمن المعلومات الشخصية اللازمة عنه، ويدون فيها كافة تحركاته الوظيفية أثناء الخدمة وأسبابها، والدورات التدريبية التي حصل عليها، والإجازات التي تمتع بها، ونتائج تقويم الأداء الوظيفي، والحالات التأديبية التي طبقت بحقه.

وتقوم الجهة بإبلاغ الموظف المرشح بقرار تعيينه فور صدوره بخطاب رسمي على العنوان الثابت في طلب التوظيف (المادة ٨/ ١ من اللائحة التنفيذية). كما تقوم بتزويد وزارة الخدمة المدنية بصورة من قرار التعيين وصورة من إشعار المباشرة. ويجب أن يباشر الموظف الذي صدر قرار تعيينه مهام عمله في مدة أقصاها خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه بالقرار. ولا يعد التعيين نافذاً إلا بمباشرة الشخص لمهام وأعمال الوظيفة. ولا يجوز للشخص مباشرة عمل الوظيفة قبل صدور قرار تعيينه عليها، إلا في الحالات المنصوص عليها في النظام (المادة ٧/ ٥ من اللائحة التنفيذية). ففي حالة مباشرة الشخص لمهام الوظيفة قبل صدور قرار تعيينه فليس لأفعاله أي أثر، ولا يعتد بها من الناحية النظامية. أما الموظف الذي لا يباشر مهام وظيفته، دون عذر مشروع، خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه بقرار التعيين، يلغى قرار تعيينه، ويعد كأنه لم يكن (المادة الثامنة من النظام). إلا أن الموظف في هذه الحالة لا يعد مفصولاً من الخدمة؛ لأنه لا يكتسب صفة الموظف الرسمي إلا بمباشرة مهام الوظيفة.

عاشراً - قضاء فترة التجربة

يخضع الموظف المبتدئ الذي يتم تعيينه في الخدمة المدنية لأول مرة لفترة تجربة مدتها سنة (المادة التاسعة من النظام). وتقتصر فترة التجربة على المعين الجديد في الخدمة، أما الموظف على رأس العمل أو المعاد إلى الخدمة وسبق له إتمام فترة التجربة بنجاح، فلا يخضع لفترة التجربة.

ويشترط لحساب فترة التجربة استمراريتها، ولا تحسب فترات التجربة المنقطعة التي

تقل مدة كل منها عن سنة، حتى وإن جاوزت في مجموعها السنة؛ إذ ينبغي أن يقضي المستجد مدة سنة التجربة كاملة في أداء مهام الوظيفة التي تم تعيينه عليها. لذا، لا تحتسب فترات الغياب أثناء تلك السنة ضمن فترة التجربة، وتمدد سنة التجربة بمقدار فترة الغياب (المادة ٩/١ من اللائحة التنفيذية). كذلك، بالرغم من أنه يمكن منح الموظف إجازة استثنائية أثناء فترة التجربة حسب الشروط النظامية، إلا أن سنة التجربة تمدد بمقدار مدة الإجازة، ومن هنا فإن العطلة الصيفية لا تحتسب ضمن فترة التجربة للمدرسين. بيد أن الفترة التي يلتحق بها الموظف المستجد بإحدى الدورات التدريبية تحتسب من ضمن فترة التجربة؛ لأن التدريب يعد جزءاً من أداء واجبات الوظيفة. ولأنه يتحتم على الموظف المستجد قضاء فترة التجربة في الوظيفة التي سيثبت عليها، فإنه إذا تم نقله إلى وظيفة أخرى، أو إلى جهة عمل أخرى، فإنه يبدأ سنة تجربة جديدة، ابتداءً من تاريخ انتقاله. مع ملاحظة أنه لا يجوز نقله أو تكليفه بعمل وظيفة من فئة أخرى غير فئة الوظيفة التي عين عليها (المادة ٩/١ من اللائحة التنفيذية).

وفي نهاية فترة التجربة ينبغي أن تزود الجهة التي يعمل بها الموظف وزارة الخدمة المدنية بتقرير عن عمل الموظف أثناء فترة التجربة، حسب النموذج المخصص لذلك (المادة ٩/٣ من اللائحة التنفيذية). ويعد نموذج تقويم أداء الموظف المستجد خلال فترة التجربة جزءاً لا يتجزأ من مسوغات التعيين. ويتم إعداد التقرير على فترتين، تبدأ الأولى بداية من تاريخ المباشرة، ويعد التقرير عنها بعض انقضاء خمسة أشهر، وتبدأ الفترة الثانية من بداية الشهر السادس من تاريخ التعيين حتى نهاية الشهر العاشر، ويقدم التقرير عنها قبل نهاية سنة التجربة بشهرين. وتحدد صلاحية الموظف واجتيازه فترة التجربة بحصوله على تقدير نهائي بدرجة (مرضى) على الأقل في نموذج التقويم. (١٥٣)

وفي حالة عدم ثبوت صلاحية الموظف خلال فترة التجربة (بحصوله على تقدير غير مرضى في نموذج التقويم) فإنه يفصل بقرار من الجهة التي أصدرت قرار تعيينه. ويجوز بدلاً من فصل الموظف نقله إلى وظيفة أخرى في الجهة التي يعمل بها أو غيرها، دون ذكر سبب

النقل لكي لا يؤثر التقرير السابق على الإدارة الجديدة، ويخضع لفترة تجربة جديدة، فإذا لم تثبت صلاحيته فصل من الخدمة (المادة ٩ / ٤ من اللائحة التنفيذية). وإذا أنهيت خدمة الموظف لعدم الصلاحية خلال فترة التجربة فلا يستحق إجازة عادية من عمله وتعاد إليه الحقوق التقاعدية التي سبق أن استقطعت من راتبه، ولا يطالب بما صرف له من بدل تعيين. ولا يسمح له بالاشتراك في المسابقات الوظيفية للعودة إلى الخدمة إلا بعد مضي سنة من انتهاء خدمته (المادة ٩ / ٥ من اللائحة التنفيذية). ويتحتم على الجهات الحكومية إخطار مصلحة معاشات التقاعد مباشرة بطي قيد من تثبت عدم صلاحيته خلال فترة التجربة، وذلك لإرجاع الحسميات التقاعدية التي استقطعت من رواتبه، وإبلاغ وزارة الخدمة المدنية بصورة من ذلك. (١٥٤)

والجدير بالذكر أن النظام لا يوفر حق التظلم للموظف الذي تنهى خدماته في سنة التجربة، مثلما هو الحال للموظف المثبت على وظيفته الذي يحصل على تقدير غير مرضي في التقويم السنوي لأدائه.

أما في حالة ثبوت صلاحية الموظف فإنه يستفيد في فترة التجربة من كافة المزايا التي يقرها النظام للموظف وتدخل مدة التجربة في مدة خدمته الوظيفية (المادة ٩ / ٦ من اللائحة التنفيذية). وبالرغم من أهمية سنة التجربة للتحقق من صلاحية الموظف، إلا أن الدراسات الميدانية في هذا المجال أظهرت أنه، من الناحية الواقعية، قلما تنهى خدمات الموظف المستجد في وظائف الخدمة المدنية في المملكة لثبوت عدم صلاحيته للعمل خلال فترة التجربة. (١٥٥) ويبدو أن ذلك يرجع إلى عدد من الأسباب، منها: رغبة الإدارة في المحافظة على الموظف الجديد خشية ألا تجد البديل له، أو لأن الحصول على البديل يستغرق بعض الوقت، فضلاً عن أن الرئيس والموظف ينميان علاقة شخصية أثناء فترة التجربة يصعب معها أن يتخذ الرئيس قراراً بعدم صلاحية خدمات الموظف. بالإضافة إلى خشية أن يوجه اتهام للخدمة المدنية أنها تتخلص من موظفيها في فترة التجربة. فضلاً عن ذلك، فإن إنهاء خدمة الموظف لعدم صلاحيته في فترة التجربة قد تعد طعنًا في كفاءة من تولى عملية الاختيار. (١٥٦)

المعينون دون السن النظامية

الموظف الذي يعين دون السن النظامية للتعين، وهي سبع عشرة سنة، ثم يكمل السن النظامية المحددة للتعين وهو على رأس العمل يستمر في عمله، وتعد خدمته نظامية بداية من تاريخ بلوغه السن النظامية للتعين، وتبدأ فترة التجربة بالنسبة إليه من هذا التاريخ، ولا يطالب بإعادة بدل التعيين الذي صرف له، ويعد ما تقاضاه من رواتب، قبل إتمامه للسن النظامية، مكافأة له عن عمله. ولكن يجب أن يعاد إليه ما تم استقطاعه من عائدات تقاعدية قبل بلوغه السن النظامية (المادة ٤/٨ ب من اللائحة التنفيذية).

وإذا تم تعيين الموظف قبل بلوغه السن النظامية المطلوبة للتعين، وانضج أمره للإدارة قبل بلوغه السن النظامية للتعين، ففي هذه الحالة تنهى خدماته، ويعد ما تسلمه من رواتب مكافأة له لقاء ما قام به من عمل، وتعاد إليه حسميات التقاعد التي تم استقطاعها من رواتبه، ويطلب بإرجاع بدل التعيين الذي صرف له، ولا يستحق إجازة عادية عن المدة التي عمل فيها (المادة ٤/٨ أ من اللائحة التنفيذية). وإذا ثبت أن تعيين الموظف قبل إتمامه السن النظامية للتعين تم بتحايل منه فيوقف عن العمل، حتى ولو بلغ السن النظامية وهو على رأس العمل، ويحال إلى الجهة المختصة لاتخاذ الإجراءات النظامية بحقه (المادة ٤/٨ ج من اللائحة التنفيذية).

الإعادة للخدمة

يمكن إعادة تعيين الموظف الذي أنهيت خدماته سواء لوظيفته السابقة، إذا كانت شاغرة، أم إلى وظيفة أخرى مناسبة لخبراته. وتكون العودة للخدمة عن طريق المسابقة، إلا إذا كانت بموجب المؤهل الجامعي. ويعاد الموظف الذي ترك الخدمة إلى العمل في الدرجة نفسها من المرتبة التي كان عليها قبل تركه للخدمة، إذا كانت مؤهلاته آنذاك تتناسب مع متطلبات تلك الوظيفة (المادة ١٨ ج من النظام). كما يمكنه التقدم للمسابقة في مرتبة أعلى، إذا كان قد قضى المدة المقررة لدخول المسابقة قبل انتهاء خدمته السابقة. ويجوز احتساب

الخدمة السابقة للموظف لدخول المسابقة على المرتبة نفسها التي كان يشغلها . كما يجوز احتساب الخبرات التي اكتسبها الموظف أثناء مدة الحظر المفروضة عليه للتقدم للتعيين في الوظائف الحكومية ، أياً كان سبب انتهاء الخدمة .

والشخص الذي يريد العودة للخدمة ، وكان قد أكمل على الوظيفة التي كان يشغلها ضمن سلم رواتب الموظفين العام المدة النظامية والخبرة المطلوبة للمسابقة قبل تركه للخدمة ، تدرج خبراته ابتداء من المرتبة التالية للمرتبة التي كان يشغلها بحد أقصى ثلاث مراتب بعد المرتبة التي كان يشغلها ، أو ثلاث مراتب بعد المرتبة التي يستحقها بموجب مؤهله العملي أيهما أفضل . (١٥٧) أما الشخص الذي ترك الخدمة قبل إتمام المدة النظامية للبقاء في الوظيفة والمطلوبة لدخول المسابقة واكتسب خبرات سواء في القطاع العام أم الخاص ، ويريد العودة للخدمة ففي هذه الحالة تؤخذ من خبراته المكتسبة بعد تركه الخدمة ما يكمل النقص في المدة المحددة للمسابقة ومدة الخبرة المطلوبة ، ثم تدرج خبراته بحد أقصى ثلاث مراتب بعد المرتبة التي تلي المرتبة التي كان يشغلها ، أو ثلاث مراتب بعد المراتب التي يستحقها بموجب مؤهله العلمي أيهما أفضل . (١٥٨)

أما للشخص الذي ترك الخدمة ولم يكتسب خبرات بعدها فيعامل معاملة الموظف القائم على رأس العمل ، وذلك بالسماح له بدخول المسابقة أو الترشيح على المرتبة التي كان عليها ، إذا لم يكمل المدة النظامية اللازمة للمسابقة . أما إذا كان قد أكمل المدة والخبرة المطلوبة للمسابقة إبان خدمته السابقة ، فيمكن ترشيحه أو السماح باشتراكه في المسابقة على المرتبة التي تلي المرتبة التي كان مثباً عليها قبل تركه الخدمة . (١٥٩)

وإذا كان إنهاء الخدمة يعود إلى تنسيق الموظف ، أو إلى إنهاء عقده لحصوله على الجنسية السعودية ، فيمكنه في الحالة العودة إلى الخدمة في أي وقت متى توافرت الوظائف الشاغرة . كما يمكن للموظف الذي أنهت خدماته لأسباب صحية أن يعود للخدمة ، متى زالت الأسباب الصحية ، سواء لوظيفته السابقة التي كان يشغلها قبل إنهاء خدمته ، إذا كانت شاغرة ، أو إلى وظيفة أخرى مناسبة لخبراته ، فإن لم تتوافر لدى الجهة التي كان يعمل بها

وظيفة شاغرة فتتم عن طريق وزارة الخدمة المدنية، إعادته إلى إحدى الوظائف المناسبة لمؤهلاته وخبراته، دون مسابقة. ولكن يجب ألا تزيد فترة الانقطاع عن العمل في هذه الحالة عن ستين. ويستلزم ذلك عرضه على الهيئة الطبية العامة لتقرر ما إذا كان لائقاً صحياً لشغل الوظيفة العامة. وألا تزيد المرتبة المزمع إعادته إليها عن مرتبته التي كان يشغلها قبل انتهاء خدماته. (١٦٠)

ولكن، في معظم الأحوال، لا يجوز عودة الموظف للخدمة، إلا بعد انقضاء مدة معينة من الزمن على ترك الخدمة (تسمى مدة الحظر). فإذا كانت الاستقالة هي السبب في إنهاء الخدمة، فلا سبيل إلى عودة الموظف المستقيل إلى الخدمة، إلا بعد ستة أشهر من تاريخ استقالته. وفي حالة إنهاء الخدمة بسبب عدم الكفاءة في فترة التجربة فلا يمكنه العودة، إلا بعد سنة من إنهاء الخدمة. أما الذي تنهى خدماته بسبب عدم تنفيذ قرار النقل خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ صدور القرار دون عذر مشروع، أو بسبب الانقطاع عن العمل دون عذر مشروع، مدة خمسة عشر يوماً متصلة، أو ثلاثين يوماً متفرقة خلال السنة السابقة لإصدار القرار، أو بسبب عدم عودته إلى استئناف عمله بعد انتهاء إجازته، أو انتهاء فترة تدريبه، أو انتهاء إعارته، أو انتدابه، أو أية فترة غياب مسموح بها نظاماً بعد خمسة عشر يوماً دون عذر مشروع، فلا تجوز عودته للخدمة، إلا بعد مرور ستين من على تاريخ طي قيده.

أما إذا كان مفصولاً من الخدمة لأسباب تأديبية، أو كان محكوماً عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، فلا تجوز عودته إلى الخدمة، إلا بعد مضي ثلاث سنوات على الأقل من تاريخ صدور قرار الفصل أو انتهاء تنفيذ الحد أو السجن. غير أنه لا تجوز عودة الموظف المفصول بسبب الإدانة في أي من قضايا الرشوة إلى الخدمة، إلا بعد خمس سنوات من تاريخ انتهاء تنفيذ العقوبة الأصلية، وبعد موافقة مجلس الوزراء سواء أكانت العودة إلى وظيفة ثابتة أم مؤقتة (المادتين ١٣ و ١٤ من نظام مكافحة الرشوة). وإذا كان مفصولاً من الخدمة بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء فلا يعود إلى الخدمة إلا بقرار مماثل، بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء.

وإذا عين الشخص في وظيفة دون أن يكمل مدة الحظر المنصوص عليها نظاماً فيعد تعيينه باطلاً، ويطوى قيده، ويعد ما تقاضاه قبل طي قيده مكافأة نظير عمله، ويرد له ما استقطع من راتبه من عائدات تقاعدية، ولا تحتسب المدة التي قضاها في العمل من مدة الحظر المفروضة عليه. وإذا ثبت أن الشخص المعين في الوظيفة أسهم في ارتكاب مخالفة التعيين فإنه يحال، بعد طي قيده، إلى الجهة المختصة لتوصي باتخاذ الإجراء الملزم في حقه.

التوظيف في الوظائف المستثناة من بعض شروط التوظيف

تهدف الضوابط المحددة لشغل الوظائف إلى اختيار الأكفاء من الأفراد لشغل الوظائف العامة، حتى يتم الارتقاء بمستوى الخدمات في القطاع العام، وتحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد. غير أن بعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة يصعب إشغالها عن طريق المسابقات التنافسية. فبعض الوظائف تتطلب مؤهلات نادرة، وبعضها يكون، لسبب أو لآخر، غير مرغوب فيها، ويصعب إيجاد من يشغلها. كذلك هناك بعض الوظائف ذات طبيعة حساسة، تعد الثقة أساساً لشغلها.

ومن هذا المنطلق فقد أجازت اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية استثناء وظائف معينة من بعض الشروط النظامية للتوظيف، بقرار من مجلس الخدمة المدنية (المادة ٣٧ من النظام). وهكذا، لتحقيق المرونة اللازمة لشغل بعض الوظائف، تتضمن بعض وظائف الخدمة المدنية وظائف مستثناة من بعض الشروط عند شغلها، وذلك لأسباب تعود إلى طبيعة الوظيفة نفسها، أو إلى مكان العمل، وإلى غيرها من الأسباب القائمة على مرتكزات موضوعية تستدعي استثنائها. وهذه الوظائف المستثناة لا يتم شغلها عن طريق الإعلانات أو الامتحانات التنافسية المفتوحة، بل يكتفى فيها بتوافر المؤهلات والخبرات والشروط المطلوبة لها نظاماً. كما يجوز شغلها بالموظفين القائمين على رأس العمل أو المستجدين (المادة ٣٧/١ من اللائحة التنفيذية).

والوظائف المستثناة في الخدمة المدنية في الوقت الراهن هي إما أن تكون مستثناة من

شرط المسابقة، فيتم شغلها دون حاجة إلى إجراء مسابقة أو مفاضلة بين المتقدمين، ولكن ينبغي توافر شرط المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة لشغلها. ومن أمثلة هذه الوظائف: وظائف رؤساء ومساعدتي وأعضاء هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ووظائف مراقبي المدرسين في المسجد الحرام والمسجد النبوي، ورؤساء مكاتب الإمارات. وثمة وظائف مستثناة من شرطي المسابقة والمؤهل، مثل: وظائف الأمراء ووكلائهم، ووظائف رؤساء المراكز، ووظائف قصاصي الأثر.

لكن الاستثناء من شروط شغل الوظائف لم يترك على إطلاقه، بل إنه يخضع لعدد من الضوابط. فعلى سبيل المثال، فإن الاستثناء من شرط المسابقة يخضع لرقابة وزارة الخدمة المدنية التي تتولى التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة. حيث لا يجوز شغل الوظائف المستثناة من المسابقة، إلا بعد تحقق وزارة الخدمة المدنية من توافر المؤهل المطلوب لها نظاماً (المادة ٣٧/٢ من اللائحة التنفيذية).

كذلك يجب أن يستمر شاغل الوظيفة المستثناة في العمل بها لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات، قبل جواز نقله إلى وظيفة غير مستثناة، وأن تتحقق وزارة الخدمة المدنية من حصوله على المؤهل المطلوب لشغل الوظيفة المراد نقله إليها. ولكن يجوز لشاغل إحدى الوظائف المستثناة التقدم للمسابقة على وظيفة غير مستثناة بعد مرور سنتين على شغله للوظيفة المستثناة، إذا توافرت لديه المؤهلات المطلوبة لشغلها.

كذلك يجوز نقل الموظفين المعيّنين في وظائف مستثناة من شرطي المسابقة والمؤهل إلى مرتبة أقل، كما يجوز إنهاء خدمتهم على أساس عدم الصلاحية للعمل (المادة ٣٠/٧ من اللائحة التنفيذية). إلا أن الموظف في هذه الحالة لا يعامل وفقاً للأحكام الخاصة بالموظف الذي تنهى خدمته لعدم الصلاحية في فترة التجربة، حيث إن شاغل الوظائف المستثناة لا يخضع لفترة تجربة، ومن ثم فيمكن عودته إلى الخدمة دون اشتراط مضي مدة زمنية معينة، متى توافرت فيه شروط ومؤهلات الوظيفة التي يتقدم لها.

وفي حالة رغبة جهة حكومية طلب استثناء وظائف معينة من شرطي المسابقة والمؤهل،

أو من شرط المسابقة، فيجب أن تقدم طلب الاستثناء إلى وزارة الخدمة المدنية، تبين فيه الوظائف المطلوب استثنائها ونوع الاستثناء وأسبابه. وتولى وزارة الخدمة المدنية دراسة الطلب وإبداء رأيها فيها، ثم تقدم توصيتها بهذا الشأن إلى مجلس الخدمة المدنية (فيما عدا الوظائف التي ينص النظام بأن استثنائها يتم بالاتفاق بين وزير الخدمة المدنية ورئيس الجهة الحكومية المعنية). ومجلس الخدمة المدنية صلاحية الموافقة على طلب الاستثناء أو رفضه.

وفي حالة رغبة الجهة طلب ترشيح شخص معين لشغل وظيفة مستثناة من شرط المسابقة، فتقوم إدارة شؤون الموظفين فيها بتعبئة نموذج طلب التوظيف الخاص بالوظائف المستثناة (١٠١ ج) وترسله إلى وزارة الخدمة المدنية، مصحوباً بمسوغات التوظيف، مثل: المؤهل العلمي، وبيان الخدمات، وشهادات التدريب. وعند استلام وزارة الخدمة المدنية للطلبات تتولى دراستها، وتتحقق من توافر الشروط في المرشح للوظيفة المستثناة، ومدى استكمال البيانات المطلوبة. وفي حالة الموافقة على الترشيح يتم تسجيل أسماء المرشحين المتوافرة فيهم شروط الترشيح في نماذج خاصة، تتضمن: اسم المرشح، واسم الوظيفة، ومرتبها، ورقمها، والسند النظامي للترشيح. ثم يتم إعداد خطاب الترشيح وإنهاء إجراءاته وإرساله للجهة المعنية لإصدار قرار التعيين. وعند ورود خطاب الترشيح من وزارة الخدمة المدنية للجهة تتولى إصدار قرار التعيين على الوظيفة المحددة في خطاب الترشيح وتزود إدارة المراجعة والتسجيل بصورة من القرار. أما الوظائف المستثناة من المسابقة والمؤهل، فيتم الترشيح عليها من قبل الجهة مباشرة، ويتم إصدار القرار بالتعيين عليها من قبل الوزير المختص أو من خولت إليه صلاحيته.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك وظائف مستثناة من شرط السن القصوى لشغل الوظائف العامة في الخدمة المدنية. وهي تلك التي يجوز التعاقد مع شاغليها بعد بلوغهم سن الخامسة والستين، بموجب مكافأة تعادل أول مربوط المرتبة التي يشغلها الموظف عند إحالته للتقاعد، مثل: وظائف الإرشاد الديني، ووظائف مرشدي القرى والبوادي، ووظائف أئمة المساجد.

توظيف خريجي المؤسسات التعليمية

يتم تعيين الخريجين الحاملين لمؤهلات علمية متخصصة من إحدى الجامعات، أو المعاهد، أو الكليات المتخصصة في وظائف الخدمة المدنية من خلال أسلوب الترشيح، دون إجراء مسابقات وظيفية لهم. وتتولى وزارة الخدمة المدنية توزيع الخريجين على الجهات الحكومية حسب حاجة تلك الجهات في هذا الشأن. ويتم تحديد احتياجات الجهات الحكومية من خلال الطلبات التي ترسلها إلى وزارة الخدمة المدنية، بنموذج (٣٠٠).

وقد كان جميع الخريجين الجامعيين المنتظمين داخل المملكة وخارجها من الدارسين على حساب الدولة ملزمين بالعمل بالحكومة والمؤسسات العامة مدة تعادل المدة التي أمضوها في دراستهم. (١٦١) وكان رئيس الديوان العام للخدمة المدنية السابق، بالاتفاق مع الجهات الحكومية، يملك صلاحية إخلاء طرف بعض الخريجين للعمل في القطاع الخاص وفقاً لمعايير يحددها الديوان العام للخدمة المدنية السابق. إلا أن مجلس الوزراء قرر سنة ١٤٠٥ هـ، ترك الخيار لخريجي الجامعات في داخل المملكة وخارجها بين العمل بالأجهزة الحكومية والعمل في القطاع الخاص. (١٦٢)

وبالرغم من أن الخريج لا يحتاج إلى دخول المسابقات الوظيفية عند تقريره الالتحاق بالخدمة المدنية، إلا أنه يراعى في توظيفه أسس التوظيف المعتادة وهي: توافر الوظيفة الشاغرة، وتوافق المؤهل التعليمي مع الوظيفة الشاغرة حسب قواعد التصنيف. (١٦٣) فعلى سبيل المثال، فإن الوظائف المناسبة للحاصلين على بكالوريوس الإدارة العامة، تتضمن وظائف: باحثي التطوير الإداري، المفتشين الإداريون، أخصائيين شؤون الموظفين.

وحرري بالذكر، فإنه نظرًا لزيادة عدد الخريجين الجامعيين في السنوات الأخيرة، فقد أصبحت تتم نوع من المفاضلة بين المتقدمين منهم للوظائف العامة على أساس مجموع النقاط التي يحصل عليها المتقدم في عدد من العناصر التي تتم المفاضلة على أساسها. ويتم احتساب نقاط المفاضلة في هذه الحالة النحو التالي:

- ١ . الخبرة العملية المناسبة للوظيفة المعلن عنها ، ويكون الحد الأقصى لنقاطها ٣٣ نقطة ، تحسب نقاطها على أساس أربع نقاط لكل سنة بالنسبة للخبرات من سنة حتى خمس سنوات ، وعلى أساس نقطتين لكل سنة لما زاد عن خمس سنوات من الخبرة .
 - ٢ . التقدير العام الذي حصل عليه المتقدم في المؤهل العلمي ، ويكون الحد الأقصى لنقاطه ١٥ نقطة ، يتم احتسابها على أساس ١٥ نقطة لتقدير ممتاز ، وعشر نقاط لتقدير جيد جداً ، وخمس نقاط لتقدير جيد ، وصفر لتقدير مقبول .
 - ٣ . النسبة المئوية للمعدل أو الدرجات ، والحد الأقصى لنقاطها ٢٥ نقطة ، تحسب على أساس نصف نقطة لكل ١٪ تجاوزت نسبة ٥٠٪ .
 - ٤ . السنوات الدراسية (المنتهية بنجاح) الزائدة عن الحد الأدنى من المؤهل العلمي اللازم لشغل الوظيفة ، والحد الأقصى لنقاطها ١٦ نقطة ، تحسب أربع نقاط لكل سنة تعليمية زائدة عن الحد الأدنى المطلوب لشغل الوظيفة ، على أن يكون قد تم إنهاء تلك السنوات بنجاح .
 - ٥ . الدورات التدريبية (المنتهية بنجاح) المناسبة للوظيفة المعلن عنها ، والحد الأقصى لنقاطها ست نقاط ، تحسب على أساس نقطة واحدة لكل شهر تدريب . ولكن لا يحسب التدريب إذا كان من ضمن متطلبات الحصول على الشهادة العلمية . كما لا يحسب إلا إذا كان في برنامج مدته لا تقل عن أربعة أسابيع ، وتم اجتيازه بنجاح ، ومعتمد من قبل لجنة تدريب وإبتعاث موظفي الخدمة المدنية .
 - ٦ . أقدمية التخرج ، والحد الأقصى لنقاطه خمس نقاط ، تحسب على أساس نقطة واحدة لكل سنة مضت من تاريخ التخرج .
- ويراعى في كل ذلك مناسبة تخصص المتقدم للوظيفة ، فصاحب التخصص المناسب تكون له الأفضلية في شغل الوظيفة . مع ملاحظة أن ثمة وظائف تستدعي توافر حد أدنى من التقدير العلمي لشغلها ، مثل : الحصول على تقدير لا يقل عن جيد جداً لشغل وظيفة معيد بالجامعات (التي تندرج ضمن اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات) وتقدير لا يقل عن

جيد لشغل وظائف الوعظ والدعوة والإرشاد في الشؤون الإسلامية وشؤون الحرمين .
 وإذا كان الشخص من خريجي إحدى الجامعات أو المعاهد وأراد الالتحاق بالخدمة المدنية ، فعليه تعبئة بطاقات المفاضلة المحددة ، واستكمال مسوغات التعيين ، حيث ينبغي أن يقدم المتقدم أصل الشهادة أو الوثيقة ، مع صورة منها موضحاً بها التقدير العام والنسبة المنوية أو المعدل التراكمي ، وصورة من بطاقة الأحوال المدنية ، أو دفتر العائلة ، وصورة من شهادة التدريب لشهر فما فوقه ، أو الخبرة لمدة عام دراسي أو أكثر ، إن وجدت ، موضحاً بها المدة ومصدقة من الجهة المشرفة . وبعد اكتمال مسوغات التعيين للخريج تقوم الفروع أو مكاتب التوظيف التابعة لوزارة الخدمة المدنية بالتحقق من مطابقة المعلومات المدونة في بطاقات المفاضلة مع الوثائق المرفقة ، وتتولى المفاضلة بين المتقدمين وفقاً للعناصر السابقة . ويتم إعلان نتيجة المفاضلة في الصحف المحلية ، وتتضمن أسماء المتقدمين الأكثر نقاطاً بعدد الوظائف المعلنة . ويطلب من المرشحين مراجعة الفرع أو مكتب التوظيف التابع لوزارة الخدمة المدنية الذي تم التقدم عن طريقه ، لتنتم إحالتهم إلى الجهات التي تقع فيها الوظائف المعلن عنها ، من خلال خطابات ترسلها تلك الفروع أو المكاتب إلى الجهات الحكومية التي تقع فيها الوظائف ، لتتولى إصدار قرار التعيين .

وإذا كان الخريج من خارج المملكة ، فيتحتم معادلة شهادته من لجنة معادلة الشهادات بوزارة التعليم العالي . وإذا لم يتم معادلة شهادته حين التقدم للوظيفة ، يتم إرسال شهادته الأصلية ، بعد أن يتم تصديقها من الملحق التعليمي في البلد الذي تخرج منه ، إلى لجنة المعادلات بوزارة التعليم العالي لدراستها والنظر في إمكانية معادلتها . ولما كانت إجراءات المعادلة تستغرق بعض الوقت الذي قد يطول لظروف معينة تستلزمها إجراءات المعادلة ، فيمكن التعاقد مع الخريج على وظيفة مناسبة لتخصصه ودرجته العلمية ، وذلك للاستفادة منه خلال فترة المعادلة . وبعد أن تتم معادلة شهادته يجري تعيينه بشكل رسمي . أما في حالة عدم الاعتراف بالشهادة من قبل اللجنة فيقطع التعاقد معه . (١٦٤)

أما فيما يتعلق بتوظيف خريجي المعاهد التخصصية والمراكز التدريبية التابعة لبعض

الجهات الحكومية، فقد فوضت وزارة الخدمة المدنية لبعض الجهات الحكومية منها صلاحية توظيف خريجي المعاهد التخصصية والمراكز التدريبية التابعة لها بالمرتبة الخامسة فما دونها، مثل: خريجي معاهد المعلمين ومعاهد التربية الرياضية والفنية في وزارة المعارف، وخريجي معاهد المعلمات في الرئاسة العامة لتعليم البنات، والمعاهد الصحية في وزارة الصحة، وخريجي معاهد البريد ومعاهد الاتصالات في وزارة البرق والبريد والهاتف، وخريجي معهد التدريب البيطري بالأحساء، وخريجي معاهد المساعدين الفنيين في المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني، وخريجي دورة الهلال الأحمر في جمعية الهلال الأحمر السعودي. حيث تقوم الجهة الحكومية بتعيين هؤلاء الخريجين مباشرة دون إجراء مسابقة، ودون حاجة إلى الرجوع إلى وزارة الخدمة المدنية، ولكن تقوم بتزويد وزارة الخدمة المدنية بصورة من قرار التعيين والمباشرة.

والموظف الذي يحصل على مؤهل جامعي أثناء الخدمة إبان شغله لمرتبة أقل من المرتبة المحددة للمؤهل الذي حصل عليه، تكون إجراءات تعيينه بموجب المؤهل من خلال التقدم إلى وزارة الخدمة المدنية خلال الفترات المحددة لترشيح الخريجين حيث تتم مفاضلته مع غيره من الخريجين المتقدمين على الوظائف التي تعلنها وزارة الخدمة المدنية، ولا يتطلب ذلك تركه للخدمة، بل يكفي موافقة جهته على ذلك.

التوظيف في الوظائف العليا

يتم شغل الوظائف العليا التي تقع في المرتبة الحادية عشرة فما فوقها، دون إعلان أو مسابقة. ويتم شغل وظائف المرتبتين الرابعة عشر والخامسة عشر، بقرار من مجلس الوزراء، وذلك بناءً على طلب يرفع من الوزير المختص يشتمل على تقرير وافٍ وبيانات مفصلة عن المرشح، ومعلومات وافية عن الوظيفة المرشح لها. ويلزم أن يكون اسم الوظيفة في هذه الحالة متفقاً مع مهامها، فإذا كانت تتطلب تعديلاً في التشكيل أو نقلاً أو تحويراً لاسمها، فمن اللازم إتمام ذلك بالوسائل النظامية المحددة قبل طلب شغلها. ولا يجوز للجهات التي تتقدم بطلب الترشيح على هذه الوظائف التصرف فيها وتظل محجوزة إلى أن تنتهي

إجراءات الترشيح عليها. (١٦٥)

ويجب أن يكون المرشح لهذه الوظائف حاصلاً على الشهادة الجامعية. وإذا كانت الوظيفة تخصصية فيشترط أن تكون الشهادة الجامعية في طبيعة عمل الوظيفة، ويجوز، بالنسبة إلى الوظائف غير التخصصية، ولبررات يبيدها الوزير المختص وتقتنع بها اللجنة العامة لمجلس الوزراء، الاستثناء من شرط المؤهل الجامعي.

ويجب أن يكون المرشح للمرتبة الرابعة عشرة قد أمضى ما لا يقل عن خمس سنوات في واحدة من مراتب الوظائف العليا (١١-١٣) من سلم رواتب الموظفين أو ما يعادلها في السلاليم الوظيفية الأخرى داخل الجهاز الحكومي، ويجوز تخفيض المدة إلى أربع سنوات، إذا كان المرشح يحمل مؤهلاً أعلى من المؤهل الجامعي. أما المرشح للمرتبة الخامسة عشرة فيجب أن يكون قد أمضى ما لا يقل عن سبع سنوات في واحدة أو أكثر من مراتب الوظائف العليا (١١-١٣) من سلم رواتب الموظفين، أو ما يعادلها في السلاليم الوظيفية الأخرى داخل الجهاز الحكومي، ويجوز تخفيض المدة إلى ست سنوات، إذا كان المرشح يحمل مؤهلاً أعلى من المؤهل الجامعي. أما إذا كان المرشح لأي من المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة من خارج الجهاز الحكومي، فينبغي أن يتوافر لديه المؤهل العلمي المشار إليه، مع قدر كاف من الخبرة يقدرها الوزير المختص وتقتنع بها اللجنة العامة لمجلس الوزراء. (١٦٦)

أما بالنسبة إلى شغل المراتب ١١-٣١ فقد أوكل النظام للوزير المختص صلاحية اختيار من يرشح لشغل تلك المراتب بما يراه محققاً للمصلحة العامة، ثم عرض الترشيح على وزارة الخدمة المدنية لاستكمال شروط وإجراءات شغل الوظيفة. وقد قضى مجلس الخدمة المدنية بتشكيل فريق عمل مؤقت في كل جهة حكومية كلما دعت الحاجة إلى شغل أي من الوظائف المعتمدة في المراتب (١١-١٣). ويقوم الوزير باختيار أعضاء الفريق من كبار الموظفين في الجهة الحكومية، ويتولى الفريق: (١٦٧)

١. حصر جميع الموظفين الذين تنطبق عليهم شروط الترقية للوظائف المراد إشغالها في المراتب (١١-١٣).

٢. مراجعة مؤهلات المرشحين ونشاطاتهم وتقارير أدائهم، ومن ثم ترتيبهم حسب

كفاءتهم لشغل هذه الوظائف .

٣ . ترجيح ترشيح موظف معين لشغل كل وظيفة شاغرة مع ذكر أسباب الترجيح .

وقد تم تحديد شروط شغل وظائف المراتب (١١-١٣) بما يلي :

١ . أن تكون المرتبة المطلوب شغلها تلي مرتبة المرشح مباشرة . (١٦٨)

٢ . أن يكون المرشح قد أمضى مدة سنتين على الأقل في المرتبة التي يشغلها . (١٦٩)

٣ . أن يكون للمرشح خدمة سابقة لا تقل عن أربع سنوات في طبيعة عمل الوظيفة . (١٧٠)

٤ . يشترط لشغل وظائف المجموعة الوظائف الإدارية والكتابية والمالية ، الحصول على شهادة جامعية أو برنامج تدريبي (المادة ٢ / ١ / ١ / رابعاً من اللائحة التنفيذية) ويستثنى من ذلك من له خدمة تبلغ ثلاثين سنة أو يبلغ من العمر خمسة وخمسين عاماً . (١٧١)

٥ . أن يصدر القرار من الوزير المختص ، بعد إعداد تقرير عن المرشح ، وفق نموذج تعدده وزارة الخدمة المدنية ، يتضمن بيانات تملأ من قبل الوزير المختص ووزير الخدمة المدنية . وإذا كان المرشح لشغل وظائف المرتبتين الثانية عشرة أو الثالثة عشرة ، فيرفع التقرير إلى المقام السامي لأخذ موافقته على شغل الوظيفة . (١٧٢) وتتضمن البيانات التي يستوجب تقديمها لوزارة الخدمة المدنية عند طلب شغل وظائف المراتب (١١-١٣) ما يلي : (١٧٣)

(أ) وصف للوظيفة المرشح لها على النموذج (١٠٣) الخاص بوصف الوظائف .

(ب) وصف للوظيفة المثبت عليها المرشح على النموذج (١٠٣) الخاص بوصف الوظائف .

(ج) صورة من الهيكل التنظيمي المعتمد للجهاز التابعة له هذه الوظيفة .

(د) إذا كانت الوظيفة إشرافية ، يجب تحديد ما إذا كان يوجد وظيفة إشرافية أخرى بالاسم نفسه أم لا .

(هـ) إرفاق تقرير كفاية عن المرشح وفقاً لما تضمنته لائحة تقويم الأداء الوظيفي .
 (و) إرفاق بيان بكامل خدمات المرشح وفي حالة وجود مخالفة إدارية عليه ، مثل :
 الجزاءات ، أو العقوبات ، أو الحسم ، فيوضح ذلك ويرفق صورة من القرار الصادر
 بذلك .

(ز) توقيع خطاب ترشيح وبطاقة طلب التعيين من الوزير المختص .
 ويتم الترشيح والتعيين في الوظائف التابعة للمؤسسات العامة المصنفة في المراتب
 ١١-١٤ بقرار من مجلس إدارة كل مؤسسة ، دون حاجة إلى الرجوع لوزارة الخدمة
 المدنية ،^(١٧٤) وذلك بالشروط ذاتها ، المقررة للترشيح والتعيين على تلك المراتب ،
 حسب القواعد النظامية الصادرة في هذا الشأن .

التوظيف في المناطق النائية

نظراً لصعوبة شغل الوظائف الموجودة بالمناطق النائية فقد تقرر أن التعيين في وظائف
 المرتبة الخامسة فما دونها في المناطق النائية يتم دون مسابقة . وتتولى وزارة الخدمة المدنية
 تحديد المناطق النائية وتقوم بتعديلها بشكل دوري .

ولكي تعد الوظيفة في منطقة نائية ، فقد تم تحديد الشروط التالية لشغلها :^(١٧٥)

١ . ألا يوجد على قائمة الناجحين لدى وزارة الخدمة المدنية من يرغب التعيين في تلك
 الوظائف .

٢ . ألا توجد طلبات توظيف سابقة للعمل فيها .

٣ . أن يتعهد المرشح بالعمل فيها وبالجهد نفسه مدة لا تقل عن ثلاث سنوات .

٤ . عدم جواز نقل من يتم تعيينه بهذه الوظائف إلى مكان آخر ، إلا بعد مضي ثلاث
 سنوات على التعيين ، ويتحتم موافقة وزارة الخدمة المدنية عند رغبة الجهة الحكومية
 نقله إلى مكان مماثل للمكان الذي يعمل فيه .

غير أن الشروط السابقة لا تنطبق على كل الموظفين القائمين على رأس العمل ، بل

يقتصر تطبيقها على المستجدين الذين يرغبون الالتحاق بالوظائف العامة، والموظفين الذين يحصلون على مؤهلات علمية أعلى من تلك التي تم تعيينهم بموجبها. (١٧٦) كذلك، إذا كان عدد الراغبين الالتحاق بالوظائف الشاغرة أكثر من الوظائف الشاغرة، فيلزم عقد المسابقة الوظيفية.

توظيف المعوقين

تتولى وزارة الخدمة المدنية ترشيح المعوقين الذين تم تأهيلهم وتوجيههم للعمل في الوظائف الشاغرة المناسبة لهم بالأجهزة الحكومية، بما في ذلك خريجو معاهد النور للمكفوفين، وخريجو معاهد الأمل للصم والبكم، وخريجو مراكز التأهيل المهني للمعوقين.

وقد تم إعفاء كل المعاقين المتقدمين على وظائف الاتصالات (مأموري سترال) من الاختبارات النظرية، وذلك نظراً لاشتراك فئة كفيفي البصر معهم ومنافستهم لهم. كما أعفي جميع المتقدمين من الصم والبكم على وظائف النسخ وتسجيل المعلومات من الاختبارات النظرية والاقتصار على الاختبار العملي.

وتتولى وزارة الخدمة المدنية توظيف المعاقين عناية خاصة، لهذا تقرر إنشاء قسم خاص بتوظيف المعوقين ليتولى تجميع المعلومات عنهم من حيث التأهيل والتخصصات وتوفير فرص العمل لهم بعد تخرجهم وإجراء الاتصالات والدراسات المتصلة بتطوير وتحسين أوضاعهم الوظيفية. (١٧٧) بالإضافة إلى ذلك، أنشأت وزارة الخدمة المدنية مكتباً لخدمة الصم والبكم بالمقر الرئيس للوزارة بالرياض، وفي فرع وزارة الخدمة المدنية بالمنطقة الشرقية لتقديم الخدمات للمراجعين من الصم والبكم، وعينت موظفاً مختصاً للتفاهم معهم وتسهيل إجراءاتهم.

التوظيف النسوي

بصفة عامة، لا يختلف التوظيف النسوي من حيث مضمونه وإجراءاته، إذ لم يحدد لتوظيف المرأة قواعد تنظيمية خاصة، بل تخضع لقواعد وشرط التوظيف نفسها الواردة بنظام الخدمة المدنية ولوائح التنفيذ. غير أن مجالات العمل المتاحة للمرأة في الخدمة المدنية محدودة، بأعمال مثل: الطب، والتمريض، والتدريس، والأعمال الإدارية ذات العلاقة بها. (١٧٨)

ولزيادة عدد المتقدمات للوظائف العامة والعاملات في الخدمة المدنية في السنوات الأخيرة، فقد أنشأت وزارة الخدمة المدنية مكاتب للتوظيف والخدمة النسائية في عدد من مناطق المملكة لتولي شؤون التوظيف النسوي في الأجهزة الحكومية. وتتولى هذه المكاتب الإشراف العام على شغل الوظائف النسوية الحكومية بالمملكة، وفقاً للإجراءات والتعليمات التي تتبعها وزارة الخدمة المدنية. حيث تتولى هذه المكاتب استقبال المتقدمات للوظائف العامة النسائية، واستكمال مسرعات التعيين لهن، وإجراء المسابقات الوظيفية، وإعلان النتائج والترشيح للوظائف. كما تتولى هذه المكاتب دراسة احتياجات الأجهزة الحكومية من القوى العاملة النسوية، وإعداد الإحصائيات المتعلقة باخريجات المتوقع التحاقهن بالخدمة المدنية بالتعاون مع المؤسسات التعليمية، ودراسة المشكلات ذات الصلة بمبادئ عمل المرأة وتقديمها إلى المسؤولين بوزارة الخدمة المدنية، وإعداد الدراسات والبحوث المختصة بأوضاع المرأة العاملة، ونشر الوعي الوظيفي بين موظفات القطاع العام، ومحاولة تقديم الخدمات التي تساعد المرأة السعودية في اختيار السبيل الوظيفي السليم. (١٧٩)

التعيين على بند الأجور

وظائف بند الأجور هي وظائف ثابتة ومعتمدة في الميزانية العامة للدولة، يشغلها عاملون من غير الموظفين أو المستخدمين، وتحكم أوضاعهم "لائحة المعينين على بند الأجور"، (١٨٠) إلى جانب نظام العمل والعمال. (١٨١) وتسري أحكام اللائحة على كل

المعينين على بند الأجور، في الميزانية العامة للدولة والميزانيات المستقلة باستثناء المؤسسة العامة للخطوط السعودية وغيرها من الأجهزة الإدارية التي يوافق عليها مجلس الخدمة المدنية، سواء من السعوديين أم غير السعوديين (على ألا تتعارض مع الأحكام الخاصة بغير السعوديين). والجدير بالإشارة، أن بند الأجور يختلف عما يسمى ببند التشغيل، الذي يعد نظاماً للتوظيف وضع لتستفيد منه بعض الأجهزة الحكومية التي لديها أعمال تتطلب تشغيلاً فنياً، مثل: الهاتف، ومصالح المياه، والصرف الصحي، وصوامع الغلال ومطاحن الدقيق. ويتم التعيين على لائحة بند الأجور من قبل الجهات الحكومية مباشرة، دون مشاركة من وزارة الخدمة المدنية، إذا توافرت لدى المرشحين الشروط المطلوبة، ووفقاً للضوابط التي حددتها لائحة بند الأجور. وقد حددت اللائحة فئات العاملين على هذا البند، وجعلت لكل فئة راتباً معيناً وعلاوة يتدرج بها سنوياً إلى أن يبلغ درجة معينة. وينقسم المعينين على لائحة بند الأجور إلى ثلاث مجموعات، ولا يجوز التعيين على بند الأجور إلا على الوظائف التي تم تحديدها في هذه المجموعات، فلا يجوز، على سبيل المثال تعيين أمين مستودع على بند الأجور؛ لأن هذه الوظيفة لم ترد ضمن المجموعات المحددة بلائحة المعينين على بند الأجور. ولكن يجوز لوزارة المالية والاقتصاد الوطني بالاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية إضافة أسماء جديدة لم تشملها اللائحة (المادة الثانية من لائحة بند الأجور). وتحدد مؤهلات المجموعات الوظيفية المحددة في لائحة بند الأجور، على النحو التالي (المادة الرابعة):

أولاً - مجموعة العاديين

وهم عمال النظافة، والحراسة، والمساعد، والحمالون، والمزارعون، والسفريجون. ويتم التعيين فيها على النحو التالي:

الفئة (أ) من جدول الأجور

يعين فيها من يملك القدرة على القيام بالعمل على مستوى مبتدئ.

الفئة (ب) من جدول الأجور

يعين فيها من يملك القدرة على القيام بالعمل ، مع خبرة في طبيعة العمل لا تقل عن ثلاث سنوات .

الفئة (ج) من جدول الأجور

ويعين في هذه الفئة :

١ . من يملك القدرة على القيام بالعمل ، مع خبرة في طبيعة العمل لا تقل عن ست سنوات .

٢ . الحاصل على الشهادة الابتدائية ، مع خبرة لا تقل عن سنتين .

ثانياً - مجموعة الحرفيين

وهم الميكانيكيون، والكهربائيون، وفارزو وموزعو البريد، والمعقبون، والسائقون، والطهاة، والسباكون، والنجارون . ويتم التعيين في هذه المجموعة على النحو التالي :

الفئة (ب) من جدول الأجور

ويعين في هذه الفئة :

١ . الحاصل على شهادة دراسية لا تقل عن الخامسة الابتدائية ، مع القدرة على القيام بالعمل على مستوى مبتدئ .

٢ . الحاصل على خبرة ثلاث سنوات في حرفته .

٣ . من كان حاصلاً على شهادة تدريبية في مجال حرفته ، لا تقل مدتها عن ستة أشهر .

الفئة (ج) من جدول الأجور

ويعين في هذه الفئة :

١ . الحاصل على شهادة دراسية لا تقل عن الخامسة الابتدائية ، مع خبرة لمدة لا تقل عن

ثلاث سنوات .

- ٢ . الحاصل على خبرة ست سنوات في حرفته .
- ٣ . الحاصل على شهادة تدريبية في حرفته ، لا تقل مدتها عن سنة .
- ٤ . الحاصل على شهادة تدريبية في حرفته لمدة لا تقل عن ستة أشهر ، مع خبرة ثلاث سنوات .

الفئة (د) من جدول الأجور

يعين في هذه الفئة :

- ١ . الحاصل على شهادة دراسية لا تقل عن الخامسة الابتدائية ، مع خبرة لمدة لا تقل عن ست سنوات .
- ٢ . الحاصل على خبرة تسع سنوات في حرفته .
- ٣ . الحاصل على شهادة تدريبية في حرفته لا تقل مدتها عن ستة أشهر في مجال حرفته ، مع خبرة ست سنوات .
- ٤ . الحاصل على شهادة تدريبية في حرفته لمدة لا تقل عن سنة ، مع خبرة ثلاث سنوات .

ثالثاً - مجموعة الفنيين المساعدين

وهم عمال الأشعة ، والمختبرات ، والمستشفيات ، والمصانع ، والورش ، ومراكز التدريب . ويتم التعيين في هذه المجموعة على النحو التالي :

الفئة (ج) من جدول الأجور

ويعين في هذه الفئة :

- ١ . الحاصل على الشهادة الابتدائية ، مع خبرة لمدة لا تقل عن سنة .
- ٢ . الحاصل على شهادة تدريبية في مجال مهنته لا تقل مدتها عن سنة .
- ٣ . الحاصل على شهادة تدريبية في مجال مهنته لمدة لا تقل عن ستة أشهر ، مع خبرة في مجال مهنته لمدة سنتين .

الفئة (د) من جدول الأجور

ويعين في هذه الفئة:

١. الحاصل على الشهادة الابتدائية ، مع خبرة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات .
 ٢. الحاصل الشهادة الابتدائية مع شهادة تدريبية في مجال مهنته لا تقل مدتها عن سنة ، مع خبرة في طبيعة عمله لا تقل عن مستين .
 ٣. الحاصل على الشهادة الابتدائية مع شهادة تدريبية في مجال مهنته لمدة لا تقل عن ستة أشهر ، مع خبرة في طبيعة عمله لا تقل عن أربع سنوات .
- وتعد الخبرة لمدة ثلاث سنوات في طبيعة العمل معادلة للشهادة الابتدائية بالنسبة لهذه المجموعة .

ويجب أن تكون شهادات الدورات التدريبية المشار إليها أعلاه من جهة تدريبية معترف بها (المادة الخامسة) . ويكون إثبات القدرة على القيام بعمل الوظيفة بالنسبة إلى السائقين عن طريق الحصول على رخصة قيادة ، وتعد كل سنة تمضي بعد الحصول على الرخصة بمثابة خبرة سنة ، ويكون إثبات القدرة بالنسبة إلى غيرهم عن طريق شهادات الفحص المهني أو التدريب أو شهادة الخبرة (المادة العاشرة) .

ولا يوجد سن معينة للتعين على لائحة بند الأجور متى ما توافرت الكفاءة والقدرة في المرحش ، عدا ما حدده نظام العمل والعمال من سن معينة لبعض الأعمال . لذا فيمكن تعيين المحالين للتقاعد من الموظفين أو المستخدمين بإحدى الأعمال الواردة باللائحة إذا توافرت فيهم شروط ومؤهلات شغلها ، دون أن يتأثر ما يصرف لهم من راتب تقاعدي بما يتقاضونه من راتب نتيجة تعيينه على بند الأجور .

شغل الوظائف بالتعاقد

ذكرنا في الفصل الرابع أن الموظف العام هو الذي يشغل وظيفة دائمة بصفة دائمة بقرار من سلطة مختصة . ويترتب على ذلك أن تكون العلاقة بين الموظف والجهة الإدارية علاقة

تنظيمية تحكمها الأنظمة واللوائح. وشغل الوظائف العامة في المملكة يتم في الغالب بقرار إداري. ولكن يجوز في الحالات الاستثنائية، لاعتبارات خاصة، شغل بعض الوظائف عن طريق التعاقد من خلال عقد ينظم العلاقة بين الجهة الإدارية وشاغلي هذه الوظائف، إلى جانب الأنظمة واللوائح. أي أن العلاقة بين الموظف المتعاقد والجهة ليست علاقة تنظيمية لائحية خالصة، كما أنها ليست علاقة تعاقدية خالصة، بل هي، من ناحية علاقة تنظيمية لائحية، بشكل أساسي، تتمثل في أحكام الأنظمة واللوائح المنظمة للوظيفة، ومن ناحية أخرى، فإنها علاقة تعاقدية، محدودة في الغالب، يتم تنظيمها عن طريق العقد الذي يبرم بين الجهة والمتعاقد.

وترجع أسباب شغل الوظائف باستخدام أسلوب التعاقد إلى أسباب عدة، منها الرغبة في توقيت العلاقة بين الإدارة وشاغل الوظيفة، خاصة عند شغلها بغير مواطن، أو لتخفيف من أعباء الخزنة العامة بالنسبة إلى المزايا المالية للوظيفة أثناء الخدمة وبعدها، ولتسهيل الاستغناء عن الموظف، أو لتمكين الإدارة من توظيف بعض الكفاءات والخبرات الخاصة، وما إلى ذلك من الأسباب. (١٨٢)

وهناك عدة سبل لشغل الوظائف الحكومية عن طريق التعاقد، يمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً - التعاقد مع السعوديين

إن توظيف السعوديين في الخدمة المدنية يتم في الأصل بقرار إداري، ولكن يمكن في حالات استثنائية شغل بعض الوظائف بسعوديين بموجب عقود إدارية، وذلك على الوجه التالي:

١. التعاقد لشغل الوظائف المؤقتة

أغلبية وظائف الخدمة المدنية هي وظائف دائمة تقتضي القيام بواجبات ومسؤوليات غير محددة بمدة معينة. غير أن ثمة وظائف تقتضي القيام بأعمال مؤقتة، لغرض مؤقت، ينتهي بعد زمن معين. لذا فقد أجازت القواعد التنظيمية للتوظيف للمجتهات الحكومية استحداث

وظائف، مؤقتة، عند الحاجة، للقيام بعمل مؤقت في زمن محدد، على ألا تزيد مدة بقاء هذه الوظائف عن سنة واحدة. ويجوز التعاقد مع سعوديين لشغل هذه الوظائف المؤقتة، ويعد شاغلوها موظفين مؤقتين يخضعون لأحكام نظام الوظائف المؤقتة. (١٨٣)

ويتم اعتماد الوظائف المؤقتة التي تحتاجها الأجهزة الحكومية في بداية كل سنة مالية ضمن اعتمادات ميزانياتها السنوية العادية. فعندما تكون جهة حكومية معينة في حاجة إلى عدد من الوظائف المؤقتة، فإنها تقدم هذه الوظائف مع مشروع ميزانياتها في بيان يتضمن أسماءها، وعددها، ومدة بقائها، مع بيان وصف العمل المطلوب والحد الأدنى من المؤهلات اللازم توافرها فيمن يستطيع أداء هذا العمل. وتتحدد مدة بقاء الوظيفة المؤقتة إلى أن ينتهي الغرض منها، أو بعد شهرين من انتهاء السنة المالية أيهما أقرب. ويمكن تجديد اعتمادها في السنة المالية بالأسلوب نفسه إذا استمر الغرض منها.

ويعين السعوديون على الوظائف المؤقتة بقرار يصدره الوزير المختص أو من يفوضه في ذلك، بمقتضى العقد الموحد للوظائف المؤقتة الذي أصدره مجلس الوزراء ويعاملون بموجبه. ويجوز توظيف غير السعوديين في إحدى الوظائف المؤقتة بموجب عقد توظيف غير السعوديين، على أن يكون ذلك على الوظائف الفنية التي لا يوجد من يشغلها من السعوديين.

٢. التعاقد لشغل الوظائف الدائمة بصفة مؤقتة

إلى جانب إمكانية التعاقد مع السعوديين لشغل وظائف مؤقتة تنتهي بعد فترة محددة، فإنه يمكن كذلك التعاقد معهم لشغل وظائف دائمة. ويتم شغل الوظائف الدائمة بالتعاقد من خلال عدة وسائل، منها التعاقد على نظام الساعات، والتعاقد الاستثنائي، والتعاقد مع من بلغوا السن النظامية للتقاعد.

(١) نظام الساعات

لقد أوجد نظام الساعات لتمكين الجهات الحكومية من شغل الوظائف الدائمة بصفة

مؤقتة عن طريق التعاقد. فقد أجاز نظام الخدمة المدنية، على سبيل الاستثناء، للوزارات والمصالح الحكومية المستقلة، شغل بعض الوظائف الدائمة الشاغرة لديها بصفة مؤقتة بمكافأة تحدد على أساس العمل بالقطعة أو بالإنتاج أو الساعة حسب المعدلات التي يضعها مجلس الخدمة المدنية (المادة ٢٥ من النظام).

والعاملون بنظام الساعات محكومون بالعقود المبرمة معهم. ويحدد العقد الذي يبرم للعمل بالساعة حقوق التعاقد والتزاماته، حيث يستمد الموظف حقوقه والتزاماته من العقد. لهذا فلا يجوز انتداب العاملين بنظام الساعات، أو تكليفهم بشغل وظائف أخرى. كما لا يجوز لهم الاستفادة من المزايا المقررة للموظفين بصفة أصلية وفقاً لأنظمة التوظيف الأخرى، أو التمتع بحق من الحقوق التي لم ترد في العقد، مثل: الابتعاث لتدريب أو الدراسة، أو إجازة بأجر عن مدة العمل، أو غير ذلك من الحقوق التي أوردتها أنظمة الخدمة المدنية. (١٨٤) إلا أنهم يستفيدون من خبراتهم في هذا المجال لغرض المسابقة أو المفاضلة عند التقدم لشغل وظيفة من وظائف الخدمة المدنية، إلا أن مدة العمل بنظام الساعات لا تحسب لغرض التقاعد.

ومن الضروري أن يكون التعيين وفقاً للعمل بالساعة على وظيفة شاغرة ومعتمدة في الميزانية. ويحدد الوزير المختص من يمثل الوزارة في التوقيع على العقد. ويلزم أن تتوافر في الشخص المعين عليها شروط ومؤهلات شغلها. ويشترط فيمن يعمل بالساعة، الشروط التالية: (١٨٥)

١. أن لا تقل منه عن سبعة عشر عاماً ولا تزيد عن ستين عاماً.
٢. أن يكون حائزاً على المؤهلات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة.
٣. غير محكوم عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، حتى يمضي على انتهاء تنفيذ الحد أو السجن ثلاث سنوات على الأقل.
٤. ألا يكون مفصولاً من خدمة الدولة لأسباب تأديبية، حتى يمضي على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل.

٥ . ألا يكون موظفاً حكومياً. (١٨٦)

وقد قضى مجلس الخدمة المدنية بأن يقتصر التعاقد وفق قواعد العمل بالساعة في حدود ما تدعو إليه الحاجة، وذلك بتحديد مدة التعاقد ابتداءً بما لا يتجاوز سنة، ولا يجوز تجديد العقد أو التعاقد مع شخص آخر على الوظيفة نفسها التي سبق التعاقد على القيام بعملها، أو التعاقد مع من سبق التعاقد معه على وظيفة أخرى، إلا بعد الإعلان عن الوظيفة المراد التعاقد عليها، وإذا تعذر شغلها بصفة رسمية فلا يتم التعاقد عليها مرة أخرى، إلا بموافقة وزارة الخدمة المدنية مع التقيد بالضوابط التالية: (١٨٧)

١ . ألا تزيد نسبة الوظائف المتعاقد عليها وفقاً لهذه القواعد عن (٥٪) من مجموع وظائف الجهة الحكومية، وعلى المراقب المالي في كل جهة حكومية التأكد من هذه النسبة قبل توقيع العقد.

٢ . ألا تكون الوظيفة المتعاقد عليها من الوظائف التعليمية، ويجوز للجهات التعليمية، بصفة استثنائية، التعاقد على وظيفة المعلمة التي تمنح إجازة استثنائية بدون راتب، خلال فترة الإجازة، وذلك بالشروط التالية:

(أ) عدم إمكانية تأدية عمل المعلمة الممنوحة إجازة استثنائية من خلال المعلمات الموجودات على رأس العمل.

(ب) ألا يقل المؤهل الدراسي للمعلمة المتعاقد معها عن المؤهل المطلوب لشغل الوظيفة.

(ج) ألا تقل مدة التعاقد مع المعلمة عن فصل دراسي، بحيث تكون بداية الإجازة للمعلمة، ومن ثم التعاقد مع المعلمة البديلة في بداية فصل دراسي.

٣ . ألا يتم التعاقد مع الشخص على أكثر من وظيفة واحدة.

٤ . ألا تزيد ساعات العمل للمتعاقد معه عن سبع ساعات يومياً.

٥ . ألا تقل مدة التعاقد عن أسبوع، على أن تحدد ساعات العمل بما لا يقل عن ثلاث ساعات، ولا يزيد عن سبع ساعات في اليوم الواحد. (١٨٨)

ويجوز تثبيت التعاقد معه، وفق قواعد العمل بالساعة، وتتم عملية التثبيت من خلال لجنة تضم في عضويتها ممثلين لكل من وزارة الخدمة المدنية، ووزارة المالية والاقتصاد الوطني، والجهة ذات العلاقة، حيث تتولى هذه اللجنة دراسة كل حالة من حالات التعاقد وفقاً لنظام الساعات على حدة. ولكن لا يتم التثبيت إلا بالشرطين التاليين: (١٨٩)

١. ثبوت الحاجة بصفة دائمة إلى شغل الوظيفة المتعاقد عليها ورغبة شاغلها في تثبيته عليها، وإذا لم يرغب فلا يجدد عقده.

٢. أن تتوافر لديه شروط شغل الوظيفة المحددة نظاماً.

(ب) التعاقد الاستثنائي

نصت المادة (٢/٢٥) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، على أنه يجوز، في الحالات الاستثنائية، للوزير المختص، بعد موافقة وزير الخدمة المدنية، التعاقد مع سعودي لإشغال وظيفة معينة، فترة مؤقتة لا تزيد عن سنة، بشرط أن يتوافر لديه المؤهل المطلوب للوظيفة، وألا تزيد المكافأة على راتب الوظيفة وبدلاتها. ويشترط لهذا التعاقد أن يكون على وظيفة شاغرة، تتوافر في المرشح لها مؤهلات وشروط شغلها، وألا تتجاوز المكافأة المحددة له وفق شروط العقد الراتب المقرر للوظيفة وبدلاتها (المادة ٣/٢٥) من اللائحة التنفيذية).

(ج) التعاقد مع من بلغوا السن النظامية للتقاعد

يجوز تمديد خدمة الموظف الذي بلغ السن النظامية للتقاعد مرة أو مرات حتى بلوغه الخامسة والستين، وذلك في الحالات التي يقدرها مجلس الخدمة المدنية. ولكن إذا لم يتم التجديد، وكان هناك حاجة إلى خدمات الموظف، فيجوز للجهة، بعد موافقة وزارة الخدمة المدنية، التعاقد مع الموظف المحال على التقاعد لبلوغه السن النظامية للتقاعد بمكافأة، تصرف من بند المكافآت في الجهة، تعادل الفرق بين الراتب الذي كان يتقاضاه عند إحالته للتقاعد والمعاش التقاعدي المستحق له. (١٩٠) ويتم التعاقد مع الموظف المحال على التقاعد

لبلوغه السن النظامية وفقاً للشروط والضوابط التالية: (١٩١)

- ١ . ألا يتم التعاقد إلا بموافقة الوزير المختص وفي أضيق الحدود.
- ٢ . أن تكون هناك حاجة ماسة إلى التعاقد تبررها ندرة التخصص أو الخبرة أو الثقة المرتبطة بالتعاقد معه .
- ٣ . ألا يكون الشخص المطلوب التعاقد معه قد بلغ سن الخامسة والستين من العمر .
- ٤ . ألا يكون قد سبق معاقبته إدارياً خلال الخمس سنوات الأخيرة من خدمته ، أو خلال مدة العقد عند تجديده .
- ٥ . أن يكون الشخص المطلوب التعاقد معه على قدر من الكفاءة وحسن العلاقة والتعاون في عمله .
- ٦ . أن يكون لائقاً صحياً للاستمرار في الخدمة .

كذلك يجوز، بشكل استثنائي، التعاقد مع شاغلي بعض الوظائف بعد سن الخامسة والستين، وفقاً لأحكام قرارات مجلس الخدمة المدنية الصادرة في هذا الشأن، وتشمل فئات الوظائف التي يجوز التعاقد مع شاغليها بعد سن الخامسة والستين، وظائف: شاغلي وظائف الإرشاد الديني، ومرشدي القرى والبوادي، وأئمة المسجد (المادة ٣٧/ ٥ من اللائحة التنفيذية). ويمنع التعاقد معه على الوظائف السابقة مكافأة تعادل أول مربوط المرتبة التي كان يشغلها وقت إحالته للتقاعد. (١٩٢)

وتبقى الوظائف التي تشغل بعد تقاعد الموظفين الذين كانوا يشغلونها شاغرة في حالة التعاقد معهم . ولا يجوز طلب الترقية لموظفين آخرين على هذه الوظائف إلا بعد انتهاء مدة عقود من تم التعاقد معهم للقيام بمهامها. (١٩٣)

٣. التعاقد مع السعوديين للعمل لدى الممثلات ومكاتب المحققين بالخارج

يجوز تعاقد الممثلات ومكاتب المحققين في الخارج مع السعوديين للعمل لدى تلك الجهات، وفق القواعد التي تم الاتفاق عليها بين وزارة الخدمة المدنية ووزارة الخارجية (المادة ٦/٤ من اللوائح التنفيذية).

ثانياً - التعاقد مع غير السعوديين

يجوز شغل الوظائف العامة بغير السعوديين في حالة عدم توافر الكفاءات اللازمة لشغلها في السعوديين . ويتم توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة بالخدمة المدنية بالمملكة بموجب عقد يرم طبقاً لأحكام لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة ، التي تنظم أحكام هذا التعاقد . (١٩٤) وتتم صياغة العقد وفقاً للنموذج الذي تضمنته لائحة توظيف غير السعوديين ، غير أنه يجوز في الحالات الاستثنائية ، وبعد موافقة وزارة الخدمة المدنية ، التعديل في النموذج إذا اقتضت ظروف العمل ذلك ، حتى ولو تضمن التعديل عدم التقيد بحكم من أحكام اللائحة (المادة السابعة من اللائحة) .

ويخضع هؤلاء الموظفون للأحكام نفسها التي وردت بالفصل الثاني من الباب الثاني من نظام الخدمة المدنية تحت عنوان الواجبات ، وكذلك للأحكام المكملة لها ، والواردة باللوائح التنفيذية للنظام ، كما يخضعون لنظام تأديب الموظفين والقرارات المكملة له (المادة ٣٦) . غير أن أحكام اللائحة لا تسري على المستشارين والأخصائيين والخبراء غير السعوديين الذين يتم التعاقد معهم لأداء خدمة لمدة تقل عن سنة (المادة الثانية) ، كما لا تسري على المتعاقدين غير السعوديين العاملين في السفارات والملحقيات والممثلات التعليمية للمملكة في الخارج ، (١٩٥) ولا على الذين يعينون وفقاً لنظام العمل ، أو على عقود التوظيف التي تبرمها المؤسسات العامة التي يخضع توظيف غير السعوديين فيها لقواعد خاصة تضعها المؤسسة وفقاً لنظامها ، مثل : منسوبي الجامعات من المتعاقدين من أعضاء هيئة التدريس ، وغيرهم ممن تشملهم لائحة توظيف غير السعوديين بالجامعات . (١٩٦)

وعند رغبة الجهات الحكومية شغل بعض الوظائف الشاغرة لديها بمتعاقدين غير سعوديين ، ولم يوجد لديها من تتوافر لديه شروط شغلها فتقوم بتعبئة " نموذج طلب شغل وظيفة بالتعاقد " ، يتضمن عدد الوظائف المطلوب شغلها بمتعاقدين من الوظائف الشاغرة التي لا يوجد في الجهاز من تتوافر لديه شروط شغلها ، وكذلك " نموذج بيان بالوظائف المراد شغلها بمتعاقدين " يتضمن اسم الوظيفة ومرتبها ورقمها وجهتها ، وبيان ما إذا كان

قد سبق الإعلان عنها، وتحديد رقم طلب الإعلان وتاريخه، وكذلك الشروط والمؤهلات الإضافية، علاوة على الشروط المحددة بلوائح نظام الخدمة المدنية. ويتم إرسال الطلب إلى الإدارة العامة لشؤون غير السعوديين بوزارة الخدمة المدنية.

وتقوم وزارة الخدمة المدنية بعد ورود الطلب إليها وعدم وجود ملاحظة عليه والتأكد من عدم وجود سعودي تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة، بتحديد البلدان التي توجد فيها العمالة المناسبة لشغل تلك الوظائف، بإرسال طلبات شغل هذه الوظائف إلى مكاتبها بالخارج للتعاقد عليها بمن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة. (١٩٧) حيث تتولى تلك المكاتب مهمة الإعلان عن تلك الوظائف في صحف البلدان التي توجد بها، وتقوم بقبول طلبات التوظيف ودراساتها، ومن ثم إجراء المقابلات الشخصية والاختبارات المناسبة لمن تنطبق عليهم الشروط، ثم إعلان أسماء المرشحين، وإتمام إجراءات التعاقد وتوجيه المرشحين وفقاً لنموذج (١٩) نموذج توجيه متعاقد وترتيب مغادرتهم إلى المملكة. والجدير بالذكر فإن منح التأشيرات لمن يتم التعاقد معهم من خارج المملكة للعمل في الجهات الحكومية مرتبط بموافقة وزارة الخدمة المدنية. (١٩٨)

وتبدأ مدة العقد من التاريخ الذي يغادر فيه المتعاقد موطنه متوجهاً إلى المملكة، على ألا تزيد المدة ما بين مغادرة الوطن والتقدم لمباشرة العمل وفقاً لتعليمات الجهة على ثلاثة أيام، أو من اليوم الذي يتقدم فيه لمباشرة العمل وفقاً لتعليمات الجهة، إذا كان مقيماً في البلد التي توجد به الوظيفة ووقع فيه العقد (المادة التاسعة).

كذلك يجوز التعاقد مع غير السعوديين في داخل المملكة، من القادمين للمملكة من محارم التعاقدات مع جهات حكومية، ومع النساء القادمات لمرافقة أقارب لهن متعاقدين مع جهات حكومية، ومع الأطباء، ومع السيدات المقيسات في الداخل مع أزواجهن السعوديين.

ويشترط لتعيين غير السعوديين على الوظائف العامة الشروط التالية (المادة الرابعة):

- ١ . وجود وظيفة شاغرة ومعتمدة في الميزانية، ولكن يجوز التجاوز عن هذا الشرط بموافقة وزارة المالية والاقتصاد الوطني .
- ٢ . أن يعد وصف لواجبات الوظيفة ومسؤولياتها، والحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها، ويجوز الاكتفاء بوصف واحد للوظائف المتماثلة .
- ٣ . أن تتحقق وزارة الخدمة المدنية من أن المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة غير متوافرة في السعوديين، ويكون ذلك عن طريق الإعلان عن الوظيفة، ويجوز لوزارة الخدمة المدنية التجاوز عن الإعلان في الحالات التي يكون من الواضح أن الإعلان عنها غير مجد .

أما المتعاقد فيشترط لشغله الوظيفة أن يكون (المادة الخامسة):

- ١ . قد أكمل من العمر عشرين سنة، ولم يتجاوز الثالثة والستين بحسب التقويم الميلادي . ويجوز للوزير المختص بالاتفاق مع وزير الخدمة المدنية مد خدمة المتعاقد الذي يصل إلى سن الثالثة والستين حتى سن الخامسة والستين . (١٩٩)
- ٢ . لائقاً صحياً .
- ٣ . حسن السيرة والأخلاق .
- ٤ . حائزاً للمؤهلات المطلوبة للوظيفة حسب لائحة المؤهلات العامة . ويجوز لوزارة الخدمة المدنية استثناء من يراد التعاقد معهم من غير السعوديين من المؤهلات المطلوبة للوظائف التي تعتمد على المهارات والمواهب والقدرات الشخصية المكنسية من خلال الخبرة والمران، كالموسيقيين والمصورين وغيرهم، واحتساب بعض سنوات الخبرة مقابل المؤهل العلمي المطلوب . (٢٠٠)
- ٥ . غير محكوم عليه بحد شرعي، أو في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة .
- ٦ . ألا يكون مرتبطاً بعقد مع وزارة أخرى، ما لم تكن الوزارة قد أخطرت به بعدم رغبتها في تجديد العقد .

ويجوز تجديد العقد مع غير السعودي بعد تأكد وزارة الخدمة المدنية من عدم وجود من يحل محله من السعوديين (المادة الثامنة). كذلك يجوز، بعد موافقة الوزارة، التعاقد مع غير السعودي الذي سبق له الخدمة بأية وزارة وتركها بسبب انتهاء العقد أو الاستقالة أو إلغاء الوظيفة، شريطة أن يكون تقرير الكفاية عن آخر سنة من سنوات خدمته بتقدير (جيد) على الأقل. إلا أن تجديد العقود يقتصر على القائمين على رأس العمل من المتعاقدين على المراتب الخامسة فما دونها، ولا يجوز إلا للوظائف الفنية التي يتعذر شغلها بشكل قاطع بمواطنين، وتدعو الحاجة إلى ضرورة شغلها، وعدم إمكانية تأجيل ذلك لأهمية العمل المناط بها. وفي كل الأحوال، يتحتم التشاور بين الوزير المختص ووزارة الخدمة المدنية عند تجديد عقود المتعاقدين غير السعوديين ذوي الكفاءة المتميزة والتخصصات النادرة، والذين كانت عقودهم تجدد من قبل جهاتهم. (٢٠١) ولا يجوز التعاقد مع غير السعودي الذي سبق أن انتهت خدمته بالفصل للمصلحة العامة، إلا بعد موافقة الجهة التي قررت فصله. كذلك لا يجوز التعاقد مع غير السعودي الذي سبق أن انتهت خدمته بسبب الانقطاع عن العمل، أو الذي سبق أن انتهت خدمته بسبب عدم الصلاحية للعمل، أو الذي سبق أن انتهت خدمته بسبب فصله تأديبياً بقرار من مجلس المحاكمة أو لإدانته جنائياً (المادة ٤٨).

توظيف المستخدمين

المستخدمون هم الذي يقومو ببعض الأعمال في الأجهزة الحكومية، مثل: الفرائين والمراسلين، الذين لا تتطلب أعمالهم إلا قدرأ محدوداً من التأهيل. ويشترط فيمن يعين في إحدى وظائف المستخدمين أن يكون:

١. سعودي الجنسية، ويجوز استثناء من ذلك استخدام غير السعودي بصفة مؤقتة، بعد الاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية.
٢. ألا يقل سنه عن سبعة عشر عاماً ولا يزيد عن ٦٠ عاماً، وأن يكون مكتملاً للسن المحددة لفئة الوظيفة، وذلك على النحو التالي (المادة الثالثة من لائحة المستخدمين):

- ثلاثون عاماً من العمر بالنسبة إلى فئات وظائف: مباشر، فراش، مراسل، مشغل مصعد، حارس، بواب، قهوجي، وزو ساء تلك الوظائف.
- خمس وعشرون سنة من العمر بالنسبة إلى وظائف الحراس الليليين (العسس) (٢٠٢)
- وظائف: عامل تنظيفات، عمدة، مراقب دلائل، مراقب سيارات، مراقب عمال، مراقب أتوبيس، مراقب تعديلات، مراقب تنظيفات، مراقب أراضي، مراقب مواني، مراقب أسواق، والسجانة والدلية، رئيس عمال، وكيل هجانة، غسال موتى. (٢٠٣)
- عشرون عاماً: عضو مراقب، عضو إداري، عضو هيئة، ساقى أشجار.
- واحد وعشرون عاماً: عامل مستودع، وحمال.
- سبعة عشر عاماً من العمر بالنسبة إلى وظائف الفنيين، والمهنيين والسائقين.
- السن التي تحددها وزارة الخدمة المدنية بالنسبة إلى فئات الوظائف التي لم ترد في اللائحة.
- ٣. لائحة صحيا للخدمة المدنية.
- ٤. حسن السيرة والأخلاق.
- ٥. حائزا على المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة. وتتضمن المؤهلات المطلوبة لشغل وظائف المستخدمين، ما يلي (المادة الثانية):
- (أ) يشترط للتعين على المرتبة (٣١) القدرة على القيام بعمل الوظيفة.
- (ب) يشترط للتعين على المرتبة (٣٢) القدرة على القيام بعمل الوظيفة، مع خبرة في طبيعة الوظيفة لا تقل مدتها عن سنتين. ويجوز تعيين الحراس الليليين "العسس" دون توافر خبرة سنتين، بشرط النجاح في مقابلة تحدد مقاييسها ومعاييرها وزارة الداخلية (الأمن العام). (٢٠٤) كذلك يمكن قبول خبرة إمام أو مؤذن للتعين على وظيفة عضو هيئة بالمرتبة ٣٢، وكذلك قبول الخدمة ولو لم تكن في طبيعة العمل على أن يرفق شهادة تركية من القاضي.

(ج) يشترط للتعيين على المرتبة (٣٣) القدرة على القيام بعمل الوظيفة، مع خبرة في طبيعة العمل لمدة لا تقل عن أربع سنوات، والشهادة الابتدائية مع ثبوت الصلاحية للقيام بعمل الوظيفة. ويكون إثبات القدرة على القيام بعمل الوظيفة بالنسبة إلى السائقين من خلال الحصول على رخصة قيادة، وبالنسبة لغيرهم من خلال شهادات الفحص المهني أو التدريب أو شهادة الخبرة.

(د) بعض الوظائف يجب أن يتوافر في شاغلها إجابة القراءة والكتابة، مثل: عمدة، مراسل، مراقب خدمات مساجد.

٦. غير محكوم عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، حتى يمضي على انتهاء تنفيذ الحد أو السجن ثلاث سنوات على الأقل.

٧. ألا يكون مفصولاً من خدمة الدولة لأسباب تأديبية، حتى يمضي على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل.

وعند رغبة أحد الأشخاص في شغل إحدى وظائف المستخدمين فيقوم بالتقدم إلى الجهة التي توجد بها الوظيفة مباشرة. وتتولى استلام طلبات التوظيف ودراستها، واستكمال إجراءات التوظيف، ويتم التعيين وفق وسائل يحددها الوزير المختص (المادة الرابعة). ويخضع المعين المستجد على لائحة المستخدمين لسنة تجربة إذا لم يسبق أن أخضع لها.

ويجوز للمستخدم أن يتقدم للتعين في وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية، إذا توافرت لديه مؤهلات شغل الوظيفة، حتى لو كانت الوظيفة في غير الجهة الإدارية التي يعمل فيها (المادة الخامسة). ويمكن الاستفادة من الخبرات المكتسبة على بعض وظائف المستخدمين كخبرة عامة للمساواة أو التعيين على وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية، إذا كانت تتطلب خبرات مشابهة لها.

شغل وظائف الدواوين الملكية

تشتمل وظائف الدواوين الملكية : الوظائف الخاصة بالديوان الملكي ، والشؤون الخاصة ، والمراسم الملكية ، وديوان سمو ولي العهد ونحوها . وتشغل وظائف الدواوين الملكية دون إعلان أو امتحان ، ويتم التعيين فيها من خلال الترشيح المباشر بأوامر ملكية . ويقتصر دور وزارة الخدمة المدنية على تنفيذ الأوامر الملكية بهذا الشأن واعتمادها من تاريخ صدورها . ويراعي في شغلها توافر المؤهلات والشروط المنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية ولوائح التنفيذ عدا شرط المسابقة ، وذلك في القرارات التي يصدرها رؤساء الأجهزة في الدواوين الملكية بالنسبة إلى الأمور التي فوضوا فيها والخاصة بالموظفين والمستخدمين التابعين لهذه الأجهزة . (٢٠٥)

شغل وظائف الوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة

يتم تعيين الوزراء ومن في مرتبتهم ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة وإعفائهم من مناصبهم بأمر ملكي . (٢٠٦) وقد تم تحديد مدة شغل من يعين بمرتبة وزير أو بالمرتبة الممتازة ألا تزيد عن أربع سنوات ، وتنتهي خدمته بنهاية هذه المدة ما لم يصدر أمر ملكي بتمديدتها . (٢٠٧) ويشترط في عضو مجلس الوزراء أن يكون سعودي الجنسية بالأصل والمنشأ ، وأن يكون من المشهود لهم بالصلاحية والكفاية ، وألا يكون محكوماً عليه بجريمة مخلة بالدين والشرف . (٢٠٨)

شغل وظائف القضاء

يتم تعيين القضاة وترقيتهم بأمر ملكي بناءً على توصية مجلس القضاء الأعلى . والقضاة غير قابلين للعزل إلا في الحالات المبينة في النظام . ولا ينقل القضاة إلا برضاهم أو بسبب ترقيتهم . (٢٠٩) وقد حدد نظام القضاء شروط من يولى وظيفة القضاء ، مع ملاحظة أن هذه الشروط هي نفسها للتعين على وظيفة كاتب عدل (المادة ٩٠ من نظام القضاء) . وتشتمل هذه الشروط ما يلي (المادة ٣٧) :

- ١ . أن يكون سعودي الجنسية .
 - ٢ . أن يكون حسن السيرة والسلوك .
 - ٣ . أن يكون متمتعاً بالأهلية الكاملة للقضاء .
 - ٤ . أن يكون حاصلاً على شهادة إحدى كليات الشريعة بالمملكة أو شهادة أخرى معادلة لها، بشرط أن ينجح في هذه الحالة في امتحان تعده وزارة العدل، ويجوز في حالة الضرورة تعيين من اشتهر بالعلم والمعرفة من غير الحاصلين على الشهادة المطلوبة .
 - ٥ . ألا يقل عمره عن أربعين سنة، إذا كان التعيين في وظيفة قاضي تمييز، وعن ٢٢ سنة إذا كان تعيينه في درجات السلك القضائي الأخرى .
 - ٦ . ألا يكون قد حكم عليه بحد أو تعزير، أو في جرم مخل بالشرف، أو صدر بحقه قرار تأديبي بالفصل من وظيفة عامة، حتى لو كان قد رد إليه اعتباره .
- إضافة إلى الشروط العامة السابقة، هناك شروط خاصة تشترط لشغل وظائف القضاء (الفصل الأول من الباب الثالث من نظام القضاء):

١ . ملازم قضائي

ويشترط لها أن يكون تقديره العام في المؤهل العلمي لا يقل عن جيد، وجيد جداً في مادتي الفقه وأصوله، ويبقى التعيين فيها ثلاث سنوات .

٢ . قاضي (ج)

يشترط لها أن يكون قد قضى في درجة ملازم قضائي ثلاث سنوات على الأقل .

٣ . قاضي (ب)

ويشترط لها أن يكون قد قضى سنة على الأقل في درجة قاضي (ج)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيره لمدة أربع سنوات على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة أربع سنوات على الأقل، أو يكون من خريجي المعهد العالي للقضاء .

٤. قاضي (أ)

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى أربع سنوات على الأقل في درجة قاضي (ب)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيرة لمدة ست سنوات على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة سبع سنوات على الأقل.

٥. وكيل محكمة (ب)

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى ثلاث سنوات على الأقل في درجة قاضي (أ)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيرة لمدة عشر سنوات على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة عشر سنوات على الأقل.

٦. وكيل محكمة (أ)

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى سنتين على الأقل في درجة وكيل محكمة (ب)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيرة لمدة اثنتي عشرة سنة على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة اثنتي عشرة سنة على الأقل.

٧. رئيس محكمة (ب)

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى سنتين على الأقل في درجة وكيل محكمة (أ)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيرة لمدة أربع عشرة سنة على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة أربع عشرة سنة على الأقل.

٨. رئيس محكمة (أ)

يشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى سنتين على الأقل في درجة رئيس محكمة (ب)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيرة لمدة ست عشرة سنة على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة ست عشرة سنة على الأقل.

٩. قاضي تمييز

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى سنتين على الأقل في درجة رئيس محكمة (أ)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيرة لمدة ثماني عشرة سنة على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة ثماني عشرة سنة على الأقل.

١٠. رئيس محكمة تمييز

ويتم اختياره من بين قضاة التمييز حسب ترتيب الأقدمية المطلقة.

١١. رئيس مجلس القضاء الأعلى

وتكون وظيفته بدرجة وزير، ويشترط للتعين عليها الشروط المحددة للتعين على درجة قاضي تمييز، ويتم تعيينه بأمر ملكي.

ويحدد مجلس الوزراء، بناءً على اقتراح وزير العدل، المقصود بالأعمال القضائية النظرية. وتعد شهادة المعهد العالي معادلة لخدمة أربع سنوات في أعمال قضائية نظيرة (المادة ٤٨). ويكون من يعين من القضاة ابتداءً تحت التجربة لمدة عام، ويصدر مجلس القضاء، بعد نهاية مدة التجربة وثبوت صلاحية المعين، قراراً بتعيينه، ويجوز الاستغناء عنه قبل هذا بقرار من مجلس القضاء الأعلى (المادة ٥٠).

شغل وظائف كتاب العدل

تعد وظائف كتاب العدل من ضمن وظائف المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، وتقع في ما بين المرتبة السابعة والحادية عشرة. وتكون الخبرة المحسنة لشغلها هي الخبرة المكتسبة في أعمال كتابة العدل، أو الأعمال القضائية في المحاكم الشرعية بالمملكة، أو الأعمال القضائية النظرية، أو في تدريس المواد الدينية، أو في أعمال كتابة الضبط، أو السجل في المحاكم أو كتابات العدل في المملكة. والحد الأدنى للمؤهلات للالتحاق في هذه الوظائف هو الشهادة الجامعية في الشريعة أو ما يعادلها. ومن لا يحمل الحد الأدنى من المؤهل العلمي عليه اجتياز الامتحان الذي تجريه وزارة العدل بالاشتراك وزارة الخدمة المدنية.

وظائف هيئة التحقيق والادعاء

يخضع أعضاء هيئة التحقيق والادعاء للائحة أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام، (٢١٠) وقد حددت اللائحة شروط من يعين بالهيئة على نحو لا يخرج في مجمله عن الشروط الأساسية لشغل الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية من جانب، ووظائف القضاء من جانب آخر. وقد تم تحديد هذه الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل وظائف الهيئة، على الوجه التالي (المادة الأولى):

١. أن يكون سعودي الجنسية.
 ٢. أن يكون حسن السيرة والسلوك.
 ٣. أن يكون متمتعاً بالأهلية.
 ٤. أن يكون حاصلاً على شهادة إحدى كليات الشريعة بالمملكة، أو شهادة أخرى معادلة لها، أو يكون على حاصلاً على شهادة تخصص في الأنظمة من إحدى جامعات المملكة، أو شهادة أخرى معادلة لها، ويشترط في حالة المعادلة أن ينجح في امتحان خاص يعقد لهذا الغرض.
 ٥. أن لا يقل عمره عن اثنين وعشرين عاماً.
 ٦. أن يكون لائقاً صحياً للخدمة.
 ٧. ألا يكون قد حكم عليه بحد أو تعزير أو في جرم مخل بالشرف، أو صدر بحقه قرار تأديبي بالفصل من وظيفة عامة، حتى ولو رد إليه اعتباره.
 ٨. أن يجتاز بنجاح الاختبار الذي يعقد لغرض التعيين.
- بالإضافة إلى ما تقدم، هناك شروط خاصة تشترط لبعض وظائف الهيئة، يمكن إجمالها فيما يلي (المواد ٣-١١ من لائحة أعضاء الهيئة):

١. ملازم تحقيق

يشترط للتعين فيها أن يكون قد حصل على الشهادة الجامعية بتقدير عام لا يقل عن جيد .

٢. مرتبة مساعد محقق

يشترط لها أن يكون قد أمضى في مرتبة ملازم تحقيق ثلاث سنوات على الأقل .

٣. مرتبة محقق ثان

يشترط لها أن يكون قد قضى سنة على الأقل في مرتبة مساعد محقق، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيره لمدة أربع سنوات على الأقل .

٤. مرتبة محقق أول

يشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى أربع سنوات على الأقل في مرتبة محقق ثان، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيره لمدة ثماني سنوات على الأقل .

٥. مرتبة وكيل رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (ب)

يشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى ثلاث سنوات على الأقل في مرتبة محقق أول، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيره لمدة إحدى عشرة سنة على الأقل .

٦. مرتبة وكيل رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (أ)

يشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى ستين على الأقل في مرتبة وكيل رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (ب)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيره لمدة ثلاث عشرة سنة على الأقل .

٧. مرتبة رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (ب)

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى ستين على الأقل في مرتبة وكيل رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (أ)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيره لمدة خمس عشرة سنة على الأقل .

٨. مرتبة رئيس دائرة تحقيق وادعاء (أ)

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى سنتين على الأقل في مرتبة رئيس دائرة تحقيق وادعاء (ب)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيرة لمدة سبع عشرة سنة على الأقل.

٩. مرتبة نائب رئيس

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى سنتين على الأقل في مرتبة رئيس دائرة تحقيق وادعاء (أ)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيرة لمدة تسع عشرة سنة على الأقل.

١٠. رئيس الهيئة

يعين بأمر ملكي بالمرتبة الممتازة بناءً على توصية وزير الداخلية.

ومن أمثلة الأعمال النظرية التي تضمنتها اللائحة : القيام بأعمال القضاء ، أو أعمال التحقيق ، أو أعمال الاستشارات الشرعية والنظامية ، أو الاشتغال بتدريس مواد الشريعة الإسلامية أو الأنظمة في إحدى الكليات . كما تعد شهادة الماجستير في مجال العمل ودبلوم دراسات الأنظمة بمعهد الإدارة العامة معادلة لأعمال نظيرة مدتها أربع سنوات ، وتعد شهادة الدكتوراه في مجال العمل معادلة لأعمال نظيرة مدتها ست سنوات .

وعضو الهيئة المعين ابتداء يخضع للتجربة لمدة عام ، يتم في نهايتها تقويمه وتحديد مدى صلاحيته ، من قبل لجنة إدارة الهيئة وفي حالة ثبوت صلاحيته تصدر اللجنة قراراً بتثبيتته ، ويجوز قبل صدور هذا القرار الاستغناء عنه بقرار من لجنة إدارة الهيئة .

تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

ينظم أوضاع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات «اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم» .^(٢١١) ويتألف أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من الأساتذة ، والأساتذة المشاركين ، والأساتذة المساعدين ، ويلحق بهم في أحكام اللائحة المحاضرون ، والمعيدون ، ومدرسو اللغات ، ومساعدو الباحثين (المادة الأولى من اللائحة) . وتنطبق عليهم الشروط المحددة للتعين في الوظيفة العامة ، بالإضافة

إلى بعض الشروط الخاصة . وقد تم تحديد شروط تعيين أعضاء هيئة التدريس ومن يلحق بهم في أحكام اللائحة، على النحو التالي: (المواد ٤-١٦)

أولاً - المحاضرون والمعيدون ومدرسو اللغات ومساعدو الباحثين

يصدر القرار بتعيينهم من مجلس الجامعة، بناءً على توصية مجلس القسم والكلية المختصين، واللجنة الدائمة لشؤون المعيدين ومدرسي اللغات ومساعد الباحثين. أما تعيين مساعدي الباحثين فيكون بقرار من مدير الجامعة، بناءً على التوصية نفسها.

١. وظيفة المعيد

يشترط للتعيين على وظيفة معيد الحصول على شهادة جامعية، بتقدير لا يقل عن جيد جداً.

٢. وظيفة المحاضر

يشترط للتعيين على وظيفة محاضر الحصول على درجة الماجستير أو ما يعادلها، بتقدير لا يقل عن جيد جداً (إذا كانت الدرجة من جامعة تمنحها بتقدير).

٣. وظيفة مساعد الباحث

وظيفة مساعد باحث (أ)

يشترط للتعيين على وظيفة مساعد باحث (أ) الحصول على درجة الماجستير، بتقدير لا يقل عن جيد جداً (إذا كانت الدرجة من جامعة تمنحها بتقدير).

مساعد باحث (ب)

يشترط للتعيين على وظيفة مساعد باحث (ب) الحصول على الشهادة الجامعية، بتقدير عام جيد على الأقل.

ثانياً - أعضاء هيئة التدريس

يتم تعيينهم بقرار من مجلس الجامعة، بناءً على توصية مجلس القسم ومجلس الكلية المختصين، وتوصية المجلس العلمي.

١. أستاذ مساعد

يشترط للتعين عليها الحصول على شهادة الدكتوراه أو ما يعادلها. ويجوز لمجلس الجامعة في حال الضرورة وبناءً على توصية مجلس القسم ومجلس الكلية المختصين والمجلس العلمي التعيين على رتبة أستاذ مساعد دون اشتراط الحصول على درجة الدكتوراه في التخصصات التي لا تمنح فيها الدكتوراه، على أن يكون المرشح حاصلاً على درجة الماجستير، وأن يكون قد أمضى ثلاث سنوات على الأقل في وظيفة محاضر، وأن يتقدم بإنتاج علمي لا يقل عن ثلاث وحدات منشورة بعد حصوله على درجة الماجستير، منها وحدة واحدة على الأقل فردية، على أن يكون الإنتاج العلمي متمشياً مع ما حددته اللائحة.

٢. أستاذ مشارك

يشترط للتعين عليها الحصول على شهادة الدكتوراه، مع خبرة في عضوية هيئة التدريس في إحدى الجامعات المعترف بها لمدة لا تقل عن أربع سنوات، وأن تكون ترقبته إلى رتبة أستاذ مشارك قد تمت علمياً من جامعة معترف بها.

٣. أستاذ

يشترط للتعين عليها الحصول على شهادة الدكتوراه، مع خبرة في عضوية هيئة التدريس في إحدى الجامعات المعترف بها لمدة لا تقل عن ثماني سنوات، منها أربع سنوات على الأقل أستاذ مشارك، وأن تكون ترقبته إلى رتبة أستاذ قد تمت علمياً من جامعة معترف بها.

ويجوز للجامعة الاستعانة بالأستاذ غير المتفرغ، شرط أن يكون من أعضاء هيئة التدريس السابقين، أو من العلماء المتميزين ذوي الخبرة الطويلة في التخصص الذي سيتولى تدريسه، وذلك لمدة لا تزيد عن سنتين قابلة للتجديد بقرار من مدير الجامعة، بناءً على موافقة مجلس الجامعة، وتوصية المجلس العلمي، ومجلس الكلية والقسم المختصين (المادتين ٩٦-٩٧).

التوظيف على لائحة الوظائف التعليمية

يخضع العاملون في الوظائف التعليمية في التعليم العام للائحة الوظائف التعليمية،^(٢١٢) بما في ذلك المعلمون، ومديرو المدارس، ووكلائهم، والموجهون التربويون، ومرشدو الطلاب، ومحضرو المختبرات بالمدارس.

ويتم قبول طلبات المتقدمين للوظائف التعليمية الرجالية لدى إدارات التعليم التي تقع بمقر الجامعة المتخرج منها المتقدم، حيث يتم هناك إجراء مقابلة شخصية له، ثم استكمال مسوغات القبول له بعد اجتيازه المقابلة لدى مندوب وزارة الخدمة المدنية. أما بالنسبة للوظائف التعليمية النسوية فيتم التقدم لها بمقر الوظيفة المعلنة على مستوى إدارات التعليم. ويتم تقديم الطلبات إلى مكاتب التوظيف والخدمة النسوية التابعة لوزارة الخدمة المدنية، أو إلى مكاتب الإشراف التربوي التابعة للدراسة العامة لتعلم البنات، إذا كان المتقدم من قبل الخريجات أنفسهن. أما إذا كان القبول لدى فروع ومكاتب وزارة الخدمة المدنية التي لا يعمل بها نساء فإن التقدم يتم من قبل أولياء أمور المتقدمات.

وتقسم اللائحة الوظائف الخاضعة لها إلى ستة مستويات تختلف المؤهلات المطلوبة لشغل كل منها. ولا يجوز نقل الخاضعين لهذه اللائحة من مستوى إلى آخر إلا بعد توافر المؤهل المطلوب (المادة ١١).

وتحدد المؤهلات المطلوبة لتوافرها لشغل الوظائف التعليمية وفقاً للمستويات التالية (المادة الثانية):

المستوى الأول

ويعين فيه من لا تتوافر لديه مؤهلات المستوى الثاني.

المستوى الثاني

ويعين فيه من تتوافر لديه أحد المؤهلات التالية:

١. دبلوم متخصص في حقل التعليم لمدة ثلاث سنوات بعد الكفاءة المتوسطة.

٢ . دبلوم مركز الدراسات التكميلية .

٣ . الشهادة الثانوية العامة للتعليم الخاص .

المستوى الثالث

ويعين فيه من تتوافر لديه أحد المؤهلات التالية :

١ . شهادة إتمام الدراسة في الكلية المتوسطة أو ما يعادلها .

٢ . دبلوم متخصص في حقل التعليم لمدة لا تقل عن سنتين بعد الثانوية العامة .

المستوى الرابع

ويعين فيه من تتوافر لديه أحد المؤهلات التالية :

١ . شهادة جامعية غير تربوية .

٢ . شهادة إتمام الدراسة في الكلية المتوسطة ، مع خبرة في التعليم لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات قبل الالتحاق بالكلية .

المستوى الخامس

ويعين فيه من تتوافر لديه شهادة جامعية تربوية .

المستوى السادس

ويعين فيه من تتوافر لديه شهادة الماجستير في أحد العلوم التي لها ما يقابلها في منهج التعليم العام . (٢١٣)

وبالإضافة إلى ما سبق ، يشترط لشغل وظيفة مدير ، أو وكيل ، أو مشرف تربوي ، مضي ثلاث سنوات على الأقل في ممارسة التدريس بصورة فعلية ، وثبوت جدارة المرشح لشغل الوظيفة .

وتعد الشهادة الثانوية مع خبرة لمدة سنتين في حقل التعليم معادلة لدبلوم متخصص في حقل التعليم مدة ثلاث سنوات بعد الكفاءة (المادة الرابعة) . ومن تتوافر لديه خبرة سابقة في

وظيفة غير تعليمية أو تعليمية غير مشمولة باللائحة يعين كمستجد بمؤهله العلمي فقط. (٢١٤) وقد حددت اللائحة أن الحد الأدنى للتأهيل العلمي الواجب توافره فيمن يعين في الوظائف التعليمية بعد نفاذ اللائحة، هو شهادة إعداد المعلمين الثانوية أو ما يعادلها (المادة الثالثة). ولكن يجوز التعاقد مع مدرسي القرآن الكريم ممن لا يحملون مؤهلات علمية أكاديمية بمكافآت شهرية مقطوعة. (٢١٥)

وإذا لم تثبت صلاحية المدرس خلال فترة التجربة، وذلك بحصوله على تقرير كفاية بدرجة أقل من مرضي، تعاد أوراقه إلى وزارة الخدمة المدنية لتوجيهه لعمل مناسب (المادة الثامنة). وليس من الضروري مفاضلته في هذه الحالة، بل يمكن توجيهه مباشرة عند وجود وظائف مناسبة في جهته، أو في جهات أخرى، مع خضوعه لفترة تجربة جديدة.

المعيّنون على لائحة الوظائف الصحية

يحكم توظيف شاغلي الوظائف الصحية بصفة أصلية من السعوديين المدنيين في جميع الأجهزة الحكومية لائحة الوظائف الصحية، (٢١٦) باستثناء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

ولقد تم تقسيم الوظائف الصحية المشمولة باللائحة إلى خمس مجموعات، وحدد لكل منها فئات خاصة يتحدد في ضوئها مستوى التأهيل العلمي والتدريب والخبرة المطلوبة. ويمكن إجمال الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغل وظائف هذه المجموعات، على الوجه التالي: (٢١٧)

١. مجموعة الأطباء

وهي المجموعة التي تتعلق أعمال فئاتها بالطب البشري في جميع مجالاته (فلا تشمل الأطباء البيطريين) وبعد الحصول على البكالوريوس في الطب البشري أو طب الأسنان، من جامعة أو جهة علمية متخصصة، بعد اجتياز فترة التدريب اللازمة بنجاح حداً أدنى للتعين عليها، وتنقسم هذه المجموعة إلى ثلاث فئات:

(أ) طبيب مقيم

ويشترط لها شهادة البكالوريوس في الطب البشري، أو طب الأسنان من جامعة أو جهة علمية متخصصة، واجتياز فترة التدريب اللازمة للتخرج بنجاح.

(ب) طبيب أخصائي

ويشترط لها الحصول على شهادة علمية في التخصص من جامعة أو جهة علمية متخصصة في مجال من مجالات الطب البشري، أو طب الأسنان، لا تقل مدة استكمال متطلبات الحصول عليها سنة بعد درجة البكالوريوس في الطب البشري أو طب الأسنان.

(ج) طبيب استشاري

ويشترط لها الحصول على درجة الدكتوراه أو الزمالة أو ما يعادلها في أي مجال من مجالات الطب البشري أو طب الأسنان من جهة علمية أو طبية متخصصة.

٢. مجموعة الصيدلة

وهي المجموعة التي تختص أعمالها بالصيدلة من حيث تركيب الأدوية، وحفظها، وصرفها، وتوجيه المرضى إلى سبل استعمالها. ويشترط للتعين عليها الحصول على درجة جامعية في الصيدلة من جامعة أو جهة علمية متخصصة.

٣. مجموعة الأخصائيين (غير الأطباء)

وتشمل الأخصائيين والتقنيين من ذوي التخصصات الصحية، التي يعد الحصول على درجة جامعية في مجال تخصصها حداً أدنى لشغل الوظائف المحددة لها، مثل: أخصائي الأشعة، وأخصائي التخدير، وأخصائي التمريض. ويشترط للتعين عليها الحصول على درجة جامعية علمية متخصصة في أحد التخصصات المحددة باللائحة.

٤. مجموعة الفنيين

وتشمل الفنيين من ذوي التخصصات اللازمة لمختلف الخدمات الصحية التي يتطلب

القيام بها برنامجاً إعدادياً متخصصاً في طبيعة، مدته لا تقل عن ثلاث سنوات بعد الكفاءة المتوسطة، مثل: فني أشعة، فني مختبر، فني تخدير. ويشترط للتعيين عليها اجتياز برنامج إعدادي مدته لا تقل عن ثلاث سنوات في المجال الصحي المناسب لمجالات العمل المحددة بلائحة الوظائف الصحية، بعد إتمام مرحلة الكفاءة المتوسطة أو ما يعادلها.

٥. مجموعات المساعدين الصحيين

وتشمل المساعدين الصحيين الذين يقدمون خدمات صحية مساعدة تتطلبها حالة المرض، ويستلزم أداؤها الحصول على مستويات محددة من التعليم، أو التدريب المناسب أو اكتساب الخبرة التي يمكن احتسابها، مثل: قابلة، مسعف، سائق، مساعد ممرض. وتنقسم هذه المجموعة إلى فئتين:

مساعد صحي (أ)

ويشترط لشغلها إتمام مرحلة الكفاءة الصحية في المجال المناسب لطبيعة الأعمال المحددة بلائحة الوظائف الصحية.

مساعد صحي (ب)

ويشترط لها اجتياز برنامج إعدادي لا يقل عن سنة وستة أشهر في المجال الصحي المناسب لمجالات العمل المحددة باللائحة، (على أن تكون الستة أشهر الأخيرة منها تدريباً عملياً في إحدى المستشفيات العامة، وذلك بعد إتمام مرحلة الكفاءة المتوسطة أو ما يعادلها). ولشغل الوظائف الصحية، فإنه لا يقبل من الدرجات العلمية التي تكتسب في مجال الطب والأسنان بعد الشهادة الجامعية، إلا التي يتم الحصول عليها بعد إتمام مرحلة التدريب اللازم للتخرج بدرجة البكالوريوس أو ما يعادلها، كما لا يعتد، لغرض شغل الوظائف الصحية، إلا بالدرجات العلمية والبرامج الإعدادية والدورات التدريبية والخبرة المقبولة لدى الوزارة المختصة ووزارة الخدمة المدنية. كما أن سنوات الخبرة المحسوبة المحددة للفئات الواردة بدليل المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف الصحية هي التي يتم اكتسابها بعد الحصول على

المؤهل العلمي أو التدريبي، الذي يشكل الحد الأدنى من المؤهل العلمي لكل فئة. ويكون الإعلان عن الوظائف المشمولة بثلاثة الوظائف الصحية على مدار العام، ويتم الترشيح عليها مباشرة، لأن عدد المتقدمين إليها أقل من عدد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها.

توظيف الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد

يحكم توظيف جميع الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد "نظام الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد"، (٢١٨) إلا أنه لا ينطبق على العاملين بالخرمين الشريفين، الذين يحكمهم تنظيم خاص بهم. ويتم تعيين الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد على أساس المكافأة المقطوعة، وليس على أساس المراتب الثابتة في الميزانية. ويشترط لتعيينهم الشروط التالية:

١. الجنسية السعودية. ويجوز تعيين غير السعودي في حالة عدم توافر السعودي.
٢. بلوغ سن الثامنة عشرة. القدرة على القيام بواجبات العمل.
٣. حيازة المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة.
٤. حسن السيرة والسلوك، ولم يسبق أن قام عليه حد شرعي أو حكم عليه بالسجن في جريمة عامة أو مخلة بالشرف.

شروط شغل وظيفة الإمام

أولاً - شغل إمامة المساجد التي تقام فيها صلاة الجمعة (٢١٩)

لقد تم تصنيف المساجد التي تقام فيها صلاة الجمعة إلى فئتين، جامع (أ) وجامع (ب) ويكون شغلها على النحو التالي:

١. شغل وظيفة إمام جامع (أ)

- يشترط فيمن يشغل هذه الوظيفة أن يكون:
- عارفاً بقواعد وأحكام العبادات ومواقبتها، وذلك على حسب الحال.
- قادراً على قراءة القرآن الكريم دون لحن مع تجويده.

- قادراً على إلقاء خطبة الجمعة محسناً لتأديتها .
- حافظاً عن ظهر قلب ما لا يقل عن أربعة أجزاء من القرآن الكريم .

٢. شغل وظيفة إمام جامع (ب)

- يشترط فيمن يشغل هذه الوظيفة أن يكون :
- عارفاً بقواعد وأحكام العبادات ومواقيتها ، وذلك على حسب الحال .
- قادراً على قراءة القرآن الكريم دون لحن مع تجويده .
- قادراً على إلقاء خطبة الجمعة محسناً لتأديتها .
- حافظاً عن ظهر قلب ما لا يقل عن ثلاثة أجزاء من القرآن الكريم .

ثانياً - شغل وظيفة إمام المساجد الأخرى

- يشترط فيمن يشغل وظيفة إمام في المساجد الأخرى ، أن يكون :
- عارفاً بأحكام الصلاة ومواقيتها ، قادراً على قراءة القرآن الكريم دون لحن .
- حافظاً عن ظهر قلب ما لا يقل عن جزأين من أجزاء القرآن الكريم .

شروط شغل وظيفة مؤذن

- يشترط لمن يعين للأذان أن يكون صيماً ، حسن الأداء ، ويفضل أن يكون قارئاً لكتاب الله ، حافظاً لبعض أجزائه ، ذا معرفة بالأحكام المتعلقة بالعبادات .

شروط شغل وظيفة الخدمة في الجوامع أو المساجد

- يشترط فيمن يعين للخدمة في أحد الجوامع أو المساجد أن يكن صحيح الجسم ، قادراً على أعمال النظافة . ويكون تعيين موظفي المساجد بقرار من وزير الشؤون الإسلامية أو من ينييه بذلك .

- ويجوز أن يعين على وظائف المساجد من يشغلون وظائف عامة أو وظائف المستخدمين . كما يجوز في الحالات التي يراها وزير الشؤون الإسلامية أن يجمع شخص واحد بين وظيفتين من وظائف المسجد .



الهوامش

- (1) Dale Yoder, **Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1959), 232.
- (2) R. S. Schuler, **Managing Human Resources** (Min/St. Paul: West Publishing, 1995), 252.
- (3) Dennis L. Dresang, **Public Personnel Management and Public Policy**, 4th ed. (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1998).
- (4) Ann Marie Ryan, Lynn McFarland, Helen Baron and Ron Page "An International Look at Selection Practices: Nation and Culture As Explanations for Variability in Practice," **Personnel Psychology** 52, no. 2 (Summer 1999): 360.
- (5) R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, III, **Human Resource Management**, 5th ed., (Boston, Allyn and Bacon, 1993), 208.
- (6) R. L. Mathis and H. H. Jackson, **Human Resource Management** (Min/St. Paul: West Publishing, 1994), 229.
- (7) **Executive Order** 11935 (September 2, 1976).
- (8) C. Alpin, J. R. Shackleton and S. Walsh, "Over- and undereducation in the UK graduate labour market," **Studies in Higher Education** 23, no. 1 (March 1998): 17-34.
- (9) Timothy R. Athey and Jacob E. Hautaluoma, "Effects of Applicant Overeducation, Job Status, and Job Gender Stereotype on Employment Decisions," **Journal of Social Psychology** 134, no. 4 (August 1994): 439-452.
- (10) Miguel A. Quinones, J. Kevin Ford and Mark S. Teachout, "The Relationship Between Work Experience And Job Performance: A Conceptual And Meta-analytic Review," **Personnel Psychology** 48, no. 4 (Winter 1995): 899.
- (11) David B. Bills, "Mployers' Use of job History Data For Making Hiring Decisions: A Fuller Specification of Job Assignment and Status Attainment," **Sociological Quarterly** 31, no. 1 (1990): 24.
- (12) إسماعيل صبري مفلد، دراسات في الإدارة العامة مع بعض تحليلات مقارنة، الطبعة الثالثة (الكويت: مؤسسة الصباح، ١٩٨٠ م) ٣٧٢.
- (13) Louisa Wah, "Lies in the Executive Wing," **Management Review** 88, no. 5 (May 1999): 9-12; Joan L. Milne, "True or false," **Canadian Manager** 23, no. 4 (Winter 1998): 5-7.

- (14) Ramona L. Paetzold and Steven L. Willborn, "Employer (Ir)rationality and the Demise of Employment References," **American Business Law Journal** 30, no. 1 (May 1992): 124.
- (15) Stephen B. Knouse, "Improving the Letter of Recommendation," **Journal of Employment Counseling** 31, no. 3 (September 1994): 105.
- (16) D. R. Shaffer and M. Tomarelli, "Bias in the Ivory Tower: An Unintended Consequence of the Buckley Amendment for Graduate Admissions," **Journal of Applied Psychology** 66 (1981): 7-11.
- (17) Michael G. Aamodt, Devon A. Bryan and Alan J. Whitcomb, "Predicting Performance with Letters of Recommendation," **Public Personnel Management** 22, no. 1 (Spring 1993): 82.
- (18) Knouse, 107-109.
- (١٩) أنظر، عبد الرحمن عبد الله البراك ومازن فارس رشيد، "الصدق التنبئي لامتحان الوظائف الكتابية في كادر الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية - دراسة استطلاعية"، الإدارة العامة، العدد ٢، المجلد ٣٤، (ربيع الآخر ١٤١٥ هـ): ٢٧٦-٣٠٦.
- (٢٠) مع أن الصينيين استخدموا الامتحانات كإحدى الوسائل لشغل الوظائف أكثر من ٣٠٠٠ سنة مضت، إلا أن الامتحانات الوظيفية بشكنها الحديث بدأ استخدامها في الولايات المتحدة مع بداية القرن الميلادي الماضي، وشاع استخدامها أثناء الحرب العالمية الأولى في الولايات المتحدة عندما كانت تعطي امتحانات الذكاء للمتقدمين للجيش. أنظر:
- William B. Werther, Jr. and Keith Davis, **Human Resource and Personnel Management**, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1988) 184; Assessment Council of The IPMAAC, "Personnel Assessment Monographs," **IPMAAC** 1, no. 2 (August 1987): 1.
- (21) L. N. Jewell, **Contemporary Organizational Psychology** (New York: West Publishing Co., 1985), 77.
- (22) K. K. Ahuja, **Personnel Management** (New Delhi: Kalyani Publishers, 1983), 100.
- (23) Jan H. Blits and Linda S. Gottfredson "Employment Testing and Job Performance," **Public Interest** 98 (Winter 1990): 19.
- (24) Mary J. Tenopyr, "The Realities of Employment Testing," **American Psychologist** 36, no. 10 (October 1981): 1120.
- (25) Richard R. Reilly and Georgia T. Chao, "Validity and fairness of alternative employee selection procedures," **Personnel Psychology** 35, (1982): 51.
- (26) Mary Tenopyr and Paul D. Oeltjen "Personnel Selection and Classification," in **Readings in Professional Assessment** (Washington, D. C. : IPMA, 1984), 67.

- (27) Lawrence M. Rudner, "Pre-employment Testing and Employee Productivity," **Public Personnel Management** 21, no. 2 (Summer 1992): 134.
(٢٨) مقلد، ٣٦٩-٣٧٠.
- (٢٩) أنظر على سبيل المثال :
(29) Arthur W. Sherman, Jr. and George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1992), 190-195; Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Personnel Management**, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), 131-132; Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, **Human Resource Management** (Homewood, IL: Irwin, 1991), 176-179.
- (30) David E. Terpstra and Elizabeth J. Rozell, "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance," **Personnel Psychology** 46, no. 1 (Spring 1993): 30.
- (٣١) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية (الكويت: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٩).
١٦٥.
- (32) John R. Graham and Roy S. Lilly, **Psychological Testing** (Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1984), 161.
- (33) Murray R. Barrick and Michael K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis," **Personnel Psychology** 44, no. 1 (Spring 1991): 1-25.
- (34) James N. Butcher and John R. Graham, "The MMPI-2: A New Standard for Personality Assessment and Research in Counseling Settings," **Measurement and Evaluation in Counseling and Development** 27, no. 3 (October 1994): 130.
- (35) Kimberli R. Black, "Personality Screening in Employment," **American Business Law Journal** 32, no. 1 (1994): 76-88.
- (36) Diane Sierpina, "Personality Plays Bigger Role in IT Recruitment," **Information Week** 730 (April 1999): 152.
- (37) Sierpina, 152.
- (38) John A. Parnell, "Improving the Fit Between Organizations and Employees," **S. A. M. Advanced Management Journal** 63, no. 1 (Winter 1998): 36.
- (39) Ivan T. Robertson and Andrew Kinder, "Personality and Job Competences: The Criterion-related Validity of Some Personality Variables," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 66, no. 3 (September 1993): 225-244.
(٤٠) مقلد، ٣٧٤.
- (٤١) فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت: المعهد العربي للإدارة والإدارة، ١٩٨٩).
١٠٥.

- (42) Black, 74 .
- (43) Anne Anastasi, **Psychological Testing**, 6th ed . (New York: Macmillan, 1988), 614-620 .
- (44) Anastasi, 631 .
- (٤٥) حبيش، ١٠٦ .
- (٤٦) مقلد، ٣٧٦ .
- (47) Dennis R . Briscoe, "Assessment Centers: Cross-Cultural and Cross-National Issues," **Journal of Social Behavior and Personality** 12, no . 5 (1997): 261 .
- (48) Dennis A . Joiner, "Assessment Centers in the Public Sector: A Practical Approach," **Public Personnel Management Journal** 3, no . 4 (1984): 435 .
- (49) Bronston T . Mayes, "Insights Into the History and Future of Assessment Centers: An Interview with Dr . Douglas W . Bray and Dr . William Byham," **Journal of Social Behavior and Personality** 12, no . 5, (1997): 3 .
- (50) Ann Howard, "A Reassessment of Assessment Centers: Challenges for the 21st Century," **Journal of Social Behavior and Personality** 12, no . 5 (1997): 16 .
- (51) Jeffrey D . Kudisch, "New Evidence on the Construct Validity of Diagnostic Assessment Centers: The Findings May Not Be So Troubling After All," **Journal of Social Behavior and Personality** 12, no . 5 (1997): 129 .
- (52) Mayes, 5 .
- (53) Lisa M . Donahue, "Assessment Center Construct Validity and Behavioral Checklists: Some Additional Findings," **Journal of Social Behavior and Personality** 12, no . 5 (1997): 85; Ann Howard, 15 .
- (54) Gerald T . Gabris and Steven M . Rock, "Situational interviews and job performance: The results in one public agency," **Public Personnel Management** 20, no . 4 (Winter 1991): 472 .
- (55) Abraham Sagie and Rachela Magnezy "Assessor Type, Number of Distinguishable Dimension Categories, and Assessment Centre Construct Validity," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 70, no . 1 (March 1997): 103; Richard R . Reilly, Sarah Henry, James W . Smither, "An Examination of the Effects of Using Behavior Checklists on the Construct Validity of Assessment Center Dimensions," **Personnel Psychology** 43, no . 1 (Spring 1990): 71 .
- (56) Howard, 16 .
- (57) Equal Employment Opportunity Commission, "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures," **Federal Register** 43, 116 (1978): 38295-38309 .

- (58) American Psychological Association, **Standards for Education and Psychological Tests and Manuals** (Washington, DC: American Psychological Association, 1974); American Psychological Association, **Standards for Educational and Psychological Tests and Manuals** (Washington, DC: American Psychological Association, 1986).
- (59) Society for Industrial and Organizational Psychology, **Principles for the validation and use of personnel selection procedures**, 3rd ed. (College Park, MD: Society for Industrial and Organizational Psychology, 1987).
- (60) Jesus F. Salgado, "Sample Size in Validity Studies of Personnel Selection," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 71, no. 2 (June 1998): 161.
- (61) Norma M. Riccucci, "Merit, Equity, and Test Validity: A New Look at an Old Problem," **Administration and Society** 23, no. 1 (May 1991): 78.
- (62) American Psychological Association, (1986), 2.
- (٦٣) تفضل المحاكم الأمريكية الأساليب التجريبية على الأساليب العقلانية للشبث من صديق الامتحانات.
- (64) Graham and Lilly, 40.
- (65) Richard S. Barrett, Content Validation Form," **Public Personnel Management** 21, no. 1 (Spring 1992): 41-53.
- (66) Benjamin Shimberg, "Testing for Licensure and Certification," **American Psychologist** 36, no. 10 (October 1981): 1140.
- (67) Dale S. Beach **Personnel: Management of People at Work**, 2nd ed. (New York: Macmillan Co., 1985), 258.
- (68) Black, 98.
- (69) Equal Employment Opportunity Commission, "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures," **Federal Register** 43, 116 (1978): 38301.
- (70) Abraham K. Korman, **Industrial and Organizational Psychology** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1971), 189.
- (71) Richard D. Arvey, William Strickland, Gail Drauden, and Clessen Martin, "Motivational Components of Test Taking," **Personnel Psychology** 43, no. 4 (Winter 1990): 696.
- (72) Donald L. Grand, "Issues in Personnel Selection," **Professional Psychology** 11, no. 3 (June 1980): 376.
- (73) Clive Fletcher, "Testing the Accuracy of Psychometric Measures," **People Management** 3, no. 21 (October 1997): 64-65.

- (74) George G. Milkovich and John W. Boudreau, **Personnel: Human Resource Management - A Diagnostic Approach** (Plano, Tx: Business Publications, Inc. , 1988), 405-408 .
- (75) Mike Smith, "A Theory of the Validity of Predictors in Selection," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 67, no. 1 (March 1994): 14 .
- (76) Laureess L. Wise, Jeffrey Mchenry and John P. Campbell, "Identifying Optimal Predictor Composites and Testing for Generalizability Across Jobs and Performance Factors," **Personnel Psychology** 43, no. 2 (Summer 1990): 355 .
- (77) Michael G. Aamodt, **Applied Industrial/Organizational Psychology** (Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co. , 1991), 110-111 .
- (78) Paul Squires and Steven J. Torkel, "Validity and generalizability of a role-play test to select telemarketing representatives," **Journal of Occupational & Organizational Psychology** 64, no. 1 (March 1991): 372 .
- (79) Vince Mitchell, "Assessing the Reliability and Validity of Questionnaires: An Empirical Example," **Journal of Applied Management Studies** 5, no. 2 (December 1996): 202 .
- (80) Equal Employment Opportunity Commission, "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures," Section 5H, **Federal Register** 43, 116 (August 25, 1978): 38290-38315 .
- (81) Dresang .
- (82) Patrick G. Clelland, Dave Cridge, and Joan Allison, **Clerical Selection Study** (Sacramento, CA: Selection Consulting Center, 1975), 61 .
- (83) Clelland, Cridge, and Allison, 62 .
- (84) Clelland, Cridge, and Allison, 62 .
- (85) Neal Schmitt and Stephen W. Gilliland, "Computer-based Testing Applied to Selection of Secretarial Applicants," **Personnel Psychology** 46, no. 1 (Spring 1993): 149 .
- (86) Karen Coffee, Jim Pearce and Roberta Nishimura, "State of California: Civil Service Testing Moves into Cyberspace," **Public Personnel Management** 28, no. 2 (Summer 1999): 283-300 .
- (87) Raymond L. Hogler, Christine Henle, and Carol Bemus, "Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective," **Human Resource Management Review** 8, no. 2 (Summer 1998): 152 .
- (88) Elaine D. Pulakos and Neal Schmitt, "Experience-based and situational interview questions: Studies of validity," **Personnel Psychology** 48, no. 2 (Summer 1995): 290 .

- (89) Michael A. Campion and David K. Palmer, "A Review of Structure in the Selection Interview," **Personnel Psychology** 50, no. 3 (Autumn 1997): 661.
- (90) Herbert George Baker and Morris S. Spier, "The Employment Interview: Guaranteed Improvement in Reliability," **Public Personnel Management** 19, no. 1 (Spring 1990): 87.
- (91) Gabris and Rock, 471.
- (92) Philip L. Roth and James E. Campion, "An Analysis of the Predictive Power of the Panel Interview and Pre-employment Tests" **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 65, no. 1 (March 1992): 51-55.
- (93) Campion and Palmer, 684.
- (94) Christopher Daniel and Sergio Valencia, "Structured interviewing simplified," **Public Personnel Management** 20, no. 2 (Summer 1991): 131.
- (95) Phillip E. Lowry, "The structured interview: An alternative to the assessment center?" **Public Personnel Management** 23, no. 2 (Summer 1994): 220.
- (96) Lowry, 217.
- (97) Claudio Fernandez-Araoz, "Hiring Without Firing," **Harvard Business Review** 77, no. 4, (July/August 1999): 117.
- (98) Robert L. Dipboye, **Selection Interviews: Process Perspectives** (Cincinnati: Southwestern Publishing Co., 1992), 27.
- (99) Ms. Knox, "Interview questions should target behavior of applicants," **Crain's Cleveland Business** 19, no. 44 (November 1998): 17.
- (100) Jennifer R. Burnett, Chenehe fan, Stephan J. Motowidlo and Tim Degroot, "Interview Notes and Validity," **Personnel Psychology** 51, no. (Summer 1998): 392.
- (101) Steven J. Cesare, "Subjective Judgment and the Selection Interview: A Methodological Review," **Public Personnel Management** 25, no. 3 (Fall 1996): 292; Bryan Kennedy, "The employment interview," **Journal of Employment Counseling** 31, no. 3 (September 1994): 110.
- (102) Sara Rynes and Barry Gerhart, "Interviewer Assessments of Applicant 'Fit': An Exploratory Investigation," **Personnel Psychology** 43, no. 1, (Spring 1990): 13-55.
- (103) Fernandez-Araoz, 115.
- (104) Ken N. Wexley and Wayne F. Nemeroff, "The Effects of Racial Prejudice, Race of Applicant and Biographical Similarity on Interviewer Evaluation of job Applicants," **Journal of Social and Behavioral Sciences** 20 (1974): 66-78; Thomas M. Rrand and Ken N. Wexley, "Demonstration of the Effect, Similar to Me, in Simulated Employment Interviews," **Psychological Reports** 36 (1975): 535-545.

- (105) Steven J. Cesare, 291-306; Gary A. Adams, and Tina C. Elacqua, "The Employment Interview As A Sociometric Selection Technique," **Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama & Sociometry** 47, no. 3 (Fall 1994): 99-113; Sara Rynes and Barry Gerhart, 14.
- (١٠٦) ظهر مصطلح "جيل إكس" من قصة الكاتب الكندي دوغلاس كوبلاند في سنة ١٩٩١ م.
Douglas Coupland, **Generation X: Tales for an accelerated culture** (New York: St. Martin's, 1991).
- (107) Campion and Palmer, 678.
- (108) H. G. Osburn, Carol Timmreck, and Dave Bigby, "Effect of Dimensional Relevance on Accuracy of Simulated Hiring Decisions by Employment Interviewers," **Journal of Applied Psychology** 66, no. 2 (1981): 159-165.
- (109) Campion and Palmer, 666.
- (110) Campion and Palmer, 656.
- (111) Dresang, 223.
- (112) Dresang, 223.
- (113) Robert H. Elliott and Allen L. Peaton, "The Probationary Period in the Selection Process: A Survey of Its Use At the State Level," **Public Personnel Management** 23, no. 1 (Spring 1994): 47-59.
- (114) Robert H. Elliott and Allen L. Peaton, "The Probationary Period in the Selection Process: A Survey of Its Use At the State Level," **Public Personnel Management** 23, no. 1 (Spring 1994): 51.
- (115) Brenda Paik Sunoo, "Information technology is boosting staffing," **Workforce** 77, no. 4 (April 1998), 20-21.
- (116) Eric R. Chabrow, "Online Employment," **Information Week** 511 (January 1995): 38.
- (117) Valerie Frazee, "Survey identifies staffing trends," **Workforce** 76, no. 8, (August 1997): 9.
- (١١٨) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية (الرياض: ديوان الموظفين العام، صفر ١٣٩٥ هـ/ فبراير ١٩٧٥ م) ١.
- (١١٩) صافي إمام موسى، إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم: الكتاب الثاني - تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٥ م) ١٥.
- (١٢٠) تركي خالد السديري، "نسبة القوى العاملة"، الخدمة المدنية، العدد ١٨٣ (جمادى الأولى ١٤١٤ هـ): ٢٢.
- (١٢١) عبد الفتاح خضرم، شرح نظام الموظفين العام بالمملكة العربية السعودية: الجزء الأول في الاختيار والتعيين وواجبات الموظفين (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٤ هـ) ٣٧.

- (١٢٢) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية، ١، ٩-٨.
- (١٢٣) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية، ٣، (١٢٤) محمد عبد الرحمن السحيباني، 'توظيف العمالة السعودية في القطاع العام'، ندوة التوظيف ومشكلاته في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٨-٢٠ جمادى الآخرة ١٤٠٥ هـ-٩٩٠).
- (١٢٥) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية، ٤، (١٢٦) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية، ١، ٩ ٨.
- (١٢٧) محمد توفيق صادق، 'حول الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية'، معهد الإدارة العامة، المجلد الأول (جمادى الأولى ١٣٨٣ هـ/ سبتمبر ١٩٦٣ م) ٦٠.
- (١٢٨) موسى، ٢٦.
- (١٢٩) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية، ٣، ١٤.
- (١٣٠) صادق، ٦١.
- (١٣١) السحيباني، ١٠٠.
- (١٣٢) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية، ١١-١٠.
- (١٣٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، (١٥٤) وتاريخ ١٣٩٩/٦/١٢ هـ.
- (١٣٤) السديري، ٢٢.
- (١٣٥) السحيباني، ١٠٣.
- (١٣٦) السديري، ٢٢.
- (١٣٧) الفقرة (ب) من المادة الثانية من نظام وظائف مباشرة الأموال العامة، المعدلة بالمرسوم الملكي رقم م/٥ في ١٥/٥/١٤٠٠ هـ.
- (١٣٨) المادة (٣/٤) من اللائحة التنفيذية لمجلس الخدمة المدنية، المعدلة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٥٩/١ في ١٤٠٦/٤/٦ هـ.
- (١٣٩) مجلس الخدمة المدنية، قرار ٤٤٠، ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١ هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١ م).
- (١٤٠) المادة (١/٣) من اللائحة التنفيذية التي تم استبدالها بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٤٠، وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠ هـ.
- (١٤١) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (١٠٤٠٢) وتاريخ ١٤٠٠/٤/٩ هـ: الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ/ ١٩٩٤ م) ٦٣-٦٦.
- (١٤٢) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٦٦-٦٩.
- (١٤٣) تشير الفقرة (ج) من المادة الثانية من نظام وظائف مباشرة الأموال العامة إلى أنه يشترط فيمن يشغل وظائف مباشرة الأموال العامة ألا يكون قد صدر بحقه حكم بالإدانة في فعل يمس الأمانة والشرف، دون الإشارة إلى مدة قصوى يمكن بعدها تولي هذه الوظائف في مثل هذه الحالات.

- (١٤٤) قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٥١٠/١ وتاريخ ١٤١٨/٨/٢ هـ، القاضي بتعديل نص الفقرة (٢) من المادة (١٢/٣٠). وقبل التعديل السابق كان يشترط لإنهاء خدمة الموظف بسبب انقطاعه عن عمله أن تكون مدة الانقطاع خمسة عشر يوماً متتالية، ولم يكن يكفي في ذلك أن تكون مدة خمسة عشر يوماً متقطعة. وتم التعديل لوضع حداً لوحظ من استغلال البعض لذلك، حيث كان يتم التغيب مدداً متكررة تقل عن خمسة عشر يوماً دون مبرر مقبول.
- (١٤٥) المادة (٦/٧) من اللائحة التنفيذية، المعدلة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٤٠) وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠ هـ.
- (١٤٦) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣) وتاريخ ١٤٠٠/١/٢٧ هـ.
- (١٤٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ١٠٣٢ بتاريخ ١٤٠٦/٧/٨ هـ.
- (١٤٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٤٠) وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠ هـ.
- (١٤٩) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢٢٠٩٤) في ١٣٩٩/٦/٢٤ هـ.
- (١٥٠) السحبياني، ١٠٣.
- (١٥١) قاسم صالح ضرار، سياسة وإجراءات التوظيف بالملكية العربية السعودية على ضوء نظام الخدمة المدنية ١٣٩٧ هـ: دراسة وصفيّة تحليلية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٩ هـ)، ١١٦، ١١٨-١١٩.
- (١٥٢) السحبياني، ١٠٣.
- (١٥٣) الديوان العام للخدمة المدنية، تقويم الموظف خلال فترة التجربة (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٥ هـ)، ٨، ٩، ١١.
- (١٥٤) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤/ت/٤٩ وتاريخ ١٣٩٩/٩/١٢ هـ.
- (١٥٥) منصور بن مشعب بن عبد العزيز ووحيد بن أحمد الهندي، تطبيقات سلة التجربة في بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية (الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٣ هـ/ ١٩٩٣ م)، ٤٩.
- (١٥٦) ضرار، ١٣٣.
- (١٥٧) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٦٥.
- (١٥٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٦٥.
- (١٥٩) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٦٥.
- (١٦٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٣٣/١) وتاريخ ٧ شوال ١٤١٤ هـ.
- (١٦١) قرار مجلس الوزراء، رقم ٣٨٥ وتاريخ ١٣٩٢/٥/١٠ هـ.
- (١٦٢) قرار مجلس الوزراء، رقم ١٨٧ وتاريخ ١٤٠٥/٩/٨ هـ.
- (١٦٣) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ١١/٧٧ وتاريخ ١٤٠٥/١١/٣ هـ.
- (١٦٤) السحبياني، ١٠٩-١١٠.
- (١٦٥) الأمر السامي، رقم (٨/١١٠٨) وتاريخ ١٤٠٢/٥/٢١ هـ.
- (١٦٦) الأمر السامي، رقم ٢٥/م وتاريخ ١٤١٧/١/١٢ هـ.
- (١٦٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٥٤٢/١) وتاريخ ٥ صفر ١٤١٩ هـ.

- (١٦٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٣٥ / ١ في ١٤١٧ / ٦ / ٢٩ هـ.
- (١٦٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٣٥ / ١ في ١٤١٧ / ٦ / ٢٩ هـ.
- (١٧٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٤٠) وتاريخ ١٤٠١ / ٤ / ٢٠ هـ.
- (١٧١) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٣٩٧ / ٣ / ٩ وتاريخ ١٣٩٨ هـ.
- (١٧٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٤٠) وتاريخ ١٤٠١ / ٤ / ٢٠ هـ.
- (١٧٣) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤ / ٥ / ٢ وتاريخ ١٤٠٢ / ٢ / ٩ هـ.
- (١٧٤) الأمر السامي، رقم (٧ / م / ٨٨٩٦) بتاريخ ١٤٠١ / ٤ / ٢١ هـ.
- (١٧٥) قرار مجلس الوزراء، رقم ١٠٧٥ في ١٣٩٦ / ٦ / ٢٢ هـ.
- (١٧٦) تعميم رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، بتاريخ ١٣٩٦ / ٦ / ٢٢ هـ.
- (١٧٧) السحياني، ١٢٠.
- (١٧٨) حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين: المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١ هـ) ١٩٨.
- (١٧٩) مجلة الخدمة المدنية، العدد ٢٢٤ (شوال ١٤١٧ هـ): ٨.
- (١٨٠) الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ١٤١ في ١٣٩٩ / ٥ / ٢٧ هـ.
- (١٨١) الصادر بالمرسوم الملكي، رقم (م / ٢) وتاريخ ١٣٨٩ / ٩ / ٦ هـ.
- (١٨٢) محمود عاطف البنا، العقود الإدارية: مع دراسة خاصة لنظام تأمين مشتريات الحكومة وعقود التوظيف واستغلال الثروة الطبيعية في المملكة العربية السعودية (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٤٠٥ / ١٩٨٤ م) ٣٤.
- (١٨٣) الصادر بالمرسوم الملكي، رقم (م / ٣٠) وتاريخ ١٣٨٥ / ٩ / ١٢ هـ.
- (١٨٤) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢٩ / ١٢) وتاريخ ١٣٩٨ / ٥ / ٢٤ هـ.
- (١٨٥) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٢٩ / ٢١ وتاريخ ١٣٩٨ / ٥ / ٢٤ هـ.
- (١٨٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٦٦ / ١) وتاريخ ١٤١٧ / ١١ / ٢٣ هـ.
- (١٨٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٦٦ / ١ وتاريخ ١٤١٧ هـ.
- (١٨٨) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٢٩ / ١٢ وتاريخ ١٣٩٨ / ٥ / ٢٤ هـ.
- (١٨٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٦٦ / ١ وتاريخ ١٤١٧ هـ.
- (١٩٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٧٢) وتاريخ ١٣٩٨ / ٩ / ١٦ هـ.
- (١٩١) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٥٩ / ٢) وتاريخ ١٤٠٩ / ٩ / ٦ هـ.
- (١٩٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٢٢) وتاريخ ١٤٠٠ / ١ / ٢٩ هـ.
- (١٩٣) قرار رئيس مجلس الوزراء، رقم (٣٠٢ / م) في ١٤١٨ / ٧ / ١٦ هـ.
- (١٩٤) الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٥ وتاريخ ١٣٩٨ / ٨ / ١ هـ.
- (١٩٥) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، الطبعة الثانية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠١ هـ) ١١.
- (١٩٦) قرار مجلس التعليم العالي، بتاريخ ١٤١٧ / ٢ / ٧ هـ.
- (١٩٧) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٣٩ وتاريخ ١٣٩٨ / ٧ / ٢١ هـ.
- (١٩٨) قرار مجلس الوزراء، رقم (٤٧) في ١٤١٩ / ٤ / ٤ هـ.
- (١٩٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٥١٨) وتاريخ ١٤٠٤ / ٣ / ٣٠ هـ.
- (٢٠٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٧٢٩) وتاريخ ١٤٠٢ / ٧ / ١٨ هـ.

- (٢٠١) قرار مجلس الوزراء، رقم (٤٧) في ٤/٤/١٤١٩ هـ.
- (٢٠٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٣١ في ٢٨/٣/١٤٠١ هـ.
- (٢٠٣) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل مراجعة وقوعات المستخدمين (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٤ هـ / ١٩٨٣ م) ١٨.
- (٢٠٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٣١ وتاريخ ٢٨/٣/١٤٠١ هـ.
- (٢٠٥) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٣٦) وتاريخ ٢٧/٢/١٤٠٠ هـ.
- (٢٠٦) المرسوم الملكي، رقم م/١٠ وتاريخ ١٨/٣/١٣٩١ هـ.
- (٢٠٧) الأمر الملكي، رقم (١٤/أ) بتاريخ ٣/٣/١٤١٤ هـ (٢٠/٨/١٩٩٣ م).
- (٢٠٨) المادة الثالثة من نظام مجلس الوزراء الصادر بالأمر الملكي رقم (١٣/١) في ٣/٣/١٤١٤ هـ (٢٠/٨/١٩٩٣ م).
- (٢٠٩) صدر نظام القضاء بموجب المرسوم الملكي رقم م/٦٤ وتاريخ ١٤/٧/١٣٩٥ هـ، وعم تعديل بعض موادّه بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٧٦) في ١٤/١٠/١٣٩٥ هـ، والرسوم الملكي (م/٤) في ١/٣/١٤٠١ هـ.
- (٢١٠) الصادرة بالمرسوم الملكي (م/٥٦) في ٢٤/١٠/١٤٠٩ هـ.
- (٢١١) الموافق عليها بقرار رئيس مجلس التعليم العالي، رقم ٧/ب/١٢٤٥٧ وتاريخ ٢٢/٨/١٤١٨ هـ.
- (٢١٢) صدرت هذه اللائحة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٩٠) بتاريخ ١٠ ذو القعدة ١٤٠١ هـ، وبدأ تطبيقها من بداية ١ رجب ١٤٠٢ هـ.
- (٢١٣) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤٤٢١٢ وتاريخ ٢٦ شوال ١٤٠٥ هـ.
- (٢١٤) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٤٤٢١٢) وتاريخ ٢٦ شوال ١٤٠٥ هـ.
- (٢١٥) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٥٩) وتاريخ ١٨/٥/١٤٠١ هـ.
- (٢١٦) الصادرة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٤١/١) وتاريخ ٢٨ ربيع الأول ١٤١٢ هـ.
- (٢١٧) دليل مؤهلات الوظائف المشمولة بلائحة الوظائف الصحية، الصادرة بقرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية (٢٩) وتاريخ ٢٩/١٢/١٤١٥ هـ.
- (٢١٨) الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم م/١ وتاريخ ٩/١/١٣٩٢ هـ، وكانوا قبل ذلك يخضعون لنظام المستخدمين لسنة ١٣٩١ هـ.
- (٢١٩) المرسوم الملكي، م/٣٣ بتاريخ ١١/٨/١٤٠٠ هـ.



الباب الرابع

تنمية الموارد البشرية

١١ - التوجيه المبدئي والتدريب

١٢ - تقويم الأداء الوظيفي



الفصل الحادي عشر

التوجيه المبدئي والتدريب

لقد سبقت الإشارة إلى أن المنظمات الإدارية تنشأ أساساً لتحقيق غايات إنتاجية معينة، ويعتمد نجاحها في تحقيق غاياتها الإنتاجية وتقديم أفضل الخدمات، بصورة أساسية على نوعية العاملين فيها؛ لذلك تحرص المنظمات على تبني السياسات التي تساعد على توفير احتياجاتها من الكفاءات البشرية والاستفادة منها الاستفادة القصوى.

ويعد الاهتمام بتطوير وتنمية العاملين ورفع مستوى مهاراتهم، عنصراً أساسياً في سياسات إدارة الموارد البشرية. لهذا تعنى المنظمات بتوجيه الموظفين الجدد وتهيئتهم لأعمالهم، وتعريفهم بالمنظمة والأفراد الذين سيكونون على اتصال بهم في أعمالهم، حتى يعتادوا على بيئة عملهم الجديدة ويتكيفوا معها. كما تحرص على تحديث مهارات الموظفين الحاليين، وتدريبهم على مهارات جديدة بصورة دورية.

ويكتسب التدريب في المملكة العربية السعودية، وفي الدول النامية بصفة عامة،^(١) أهمية خاصة؛ بسبب أهمية موظفي القطاع العام، وضرورة تميزهم بالكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية، وللدور المحوري الذي يقوم به هؤلاء الموظفون في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، التي يتوقف النجاح في تنفيذها، إلى حد كبير، على كفاءة العاملين في الأجهزة الإدارية العامة. ومن أجل ذلك أصبح بناء القوى العاملة العامة التي تتميز بالكفاءة والفاعلية، أمراً ضرورياً لمواجهة تحديات التنمية في عصرنا الحاضر، وزاد الاهتمام بالتدريب بشكل كبير، من أجل العمل على رفع كفاءة القوى البشرية والارتقاء بمستوى الخدمات العامة بشكل عام.

التوجيه المبدئي

إن التوجيه الإداري جزء أساس من عمل الرؤساء الإداريين يتعين عليهم القيام به بشكل

مستمر للحصول على تعاون موظفيهم لإنجاز المهمات الموكلة إليهم على أفضل وجه ممكن . ولكننا نركز هنا بصفة خاصة على التوجيه المبدئي أو التمهيدي الذي يتم للموظفين المستجدين بصورة رسمية وعلى نحو منظم ومعد له سلفاً ، من أجل مساعدتهم على تولي مهام أعمالهم بكل سهولة ويسر .

ويقصد بالتوجيه المبدئي ، بصفة عامة ، العملية التي يتم من خلالها إعداد الموظفين الجدد وتهيئتهم لأعمالهم الجديدة ، على نحو منظم ومخطط له . ويتم ذلك من خلال تعريفهم بأعمالهم وأدوارهم الوظيفية الجديدة ، وزملائهم وزملائهم في العمل ، وأنشطة المنظمة ، وأنظمتها ، وسياساتها ، حتى يكونوا على إلمام تام بها ، بما يساعدهم على تكوين اتجاهات إيجابية نحو أعمالهم والتكيف معها ، والنهوض بأعبائها على الوجه الصحيح .

ومن المعروف أن مقابلة الفرد لأشخاص آخرين لأول مرة في شتى الظروف الاجتماعية ، قد يولد لديه نوعاً من الإحساس بالقلق والتوتر في معظم الأحيان . وعلى النحو نفسه ، فإن الموظف الجديد قد يساوره بعض القلق والتوتر نتيجة لشغله عمله الجديد ، ويفكر بالأفراد الذين سيعمل معهم ، ويشعر بالقلق عن مدى قدرته على الانسجام معهم . وقد يفضي القلق والتوتر بالموظف إلى طرح الكثير من التساؤلات على نفسه ، مثل : " هل سأكون شخصاً مناسباً للعمل في هذا المكان ؟ " " هل سأكون على وفاق مع رئيسي وزملائي في العمل ؟ " ومثل هذه التساؤلات قد تكون طبيعية بين الموظفين الجدد ، إلا أنها قد تؤثر في قدرتهم على التعلم ، وفي مدى رضاهم عن أعمالهم الجديدة . ومن هنا تأتي أهمية عملية التوجيه الأولي في تسهيل اندماج الموظف الجديد مع مجموعة العمل ، والتقليل من مشكلات تكيفه ، بخلق شعور بالأمان والثقة ، وتنمية الولاء للمنظمة لديه .

ويؤكد علماء السلوك الإداري أن الانطباعات الأولية تكون قوية ودائمة في معظم الأحيان ، خصوصاً حينما لا يملك الموظفون الجدد وسيلة أخرى للحكم على المنظمة وموظفيها . وإزاء هذه الحقيقة ، فإن الخطوة الأولى لمساعدة الموظف لأن يكون عضواً منتجاً وراضياً في المنظمة ، تكمن في العمل على معاونته على تكوين انطباعات أولية إيجابية عن

العمل والمنظمة. ^(٢) فكما أن الانطباعات الأولية الإيجابية عن الأفراد تساعد على تكوين علاقات جيدة معهم، كذلك فإن الانطباعات الأولية الإيجابية عن المنظمة والزملاء والرؤساء تساعد الموظف الجديد أيضاً على التكيف والاندماج مع بيئة العمل بسهولة ويسر، وتخلق انطباعاتاً إيجابية لديه يشعره بأهميته، وأنه جزء من مجموعة العمل.

وبصفة عامة، ينبغي النظر إلى برامج التوجيه على أنها تمثل نوعاً من التطبيع الاجتماعي (أو ما يطلق عليه التطبيع التنظيمي، حينما يتم في محيط المنظمات) للموظفين الجدد. والتطبيع التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى مساعدة الموظف على فهم وقبول القيم، والأعراف، والمعايير، والمبادئ السائدة في المنظمة. كذلك فإن مرحلة التوجيه تكون الوقت المناسب لتطبيع الموظف منذ البداية على تفهم توقعات الإدارة من حيث مستوى الأداء ونوعية السلوك المقبول.

وتعد برامج التوجيه المبدئي أداة فاعلة للتطبيع التنظيمي للموظفين الجدد. لا سيما وأن هؤلاء الموظفين يكونون متعطشين لأن يتم قبولهم من قبل الأعضاء الآخرين في المنظمة. لذا فإنهم يحاولون تشرب الطرق المتبعة لأداء الأعمال في المنظمة. ومن خلال تعرض الموظف لبرامج التوجيه وتعامله مع زملاء العمل الجدد، فإنه يمتص ببطء القيم والأعراف والتقاليد التنظيمية، ويغدو في النهاية جزءاً متكاملًا من المنظمة، ^(٣) الأمر الذي من شأنه أن يسهم في ارتفاع مستوى الرضا والإنتاجية والاستقرار لدى الموظفين. وهكذا، فإن عملية التوجيه المبدئي، إذا ما تم تنفيذها بأسلوب سليم، تعد وسيلة فاعلة للإسراع في التطبيع التنظيمي للموظفين الجدد، ليصبحوا أعضاء فاعلين ومنتجين في المنظمة خلال وقت قصير.

وفي الواقع، فقد أظهرت بعض الدراسات الميدانية في هذا المجال، أن برامج التوجيه المعدة إعداداً جيداً، تساعد على خلق انطباعات إيجابية لدى الموظفين عن العمل والمنظمة، وتحسين الاتصالات مع الرؤساء، ^(٤) وتؤثر في درجة ولاء الموظف، ^(٥) كما أنها تسهم في انخفاض معدلات التسرب، وفي زيادة سرعة معدل التعلم لدى الموظفين. ^(٦) ويأتي التدريب بعد ذلك ليعمق عملية التطبيع التنظيمي؛ لأنه يجعل الموظف يتعلم السلوك المرغوب فيه ويمارسه فعلياً.

والجدير بالذكر ، أن التوجيه المبدئي يمثل نوعاً من التدريب ، إلا أنه يختلف عن برامج التدريب على رأس العمل ، في أنه يوجه الموظفين نحو أمور لا تركز بصورة أساسية على أداء العمل نفسه . بل يعنى بصورة أساسية بتعريف الموظفين بالمنظمة وبيئتها ، وبوظيفة الموظف بشكل عام . إلا أن ذلك لا يعني أن تكون عملية التوجيه عملية آلية . بل على العكس من ذلك ، فإن الاهتمام بالتوجيه المبدئي تعطى مؤشراً واضحاً للموظفين الجدد بمدى الأهمية التي توليها المنظمة تجاه حاجات موظفيها ، ومدى اهتمامها بما قد يشعرون به من قلق وعدم يقين في أعمالهم الجديدة . (٧)

برامج التوجيه

حتى يحقق توجيه الموظفين الجدد غاياته ، فيجب أن يكون من خلال برنامج شامل ومتنظم يتم تنويعه بصورة مستمرة . وتعتمد برامج التوجيه على التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين . ويكون لزاماً على الجهتين التنسيق والعمل معاً لإعداد برنامج مخطط وشامل وفعال للتوجيه ، يقدمان من خلاله ما يحتاج الموظف إلى معرفته عن عمله الجديد وبيئته . وعادة ما تشمل البرامج التوجيهية على نوعين من الموضوعات : الأولى موضوعات عامة ، والثانية محددة موجهة إلى الوظيفة التي سيشغلها الموظف . ويظهر الجدول (١) أدناه بعض الموضوعات التي يمكن أن تشملها برامج التوجيه .

فالقضايا التنظيمية وحقوق الموظفين ، هي موضوعات عامة للموظفين جميعهم ، لذلك فمن الممكن أن يتولى أمر توضيحها ممثلون عن إدارة الموارد البشرية . وعادة ما يُعطى كل موظف كتيباً يلخص النقاط الرئيسة لتلك الموضوعات ، وأحياناً يكون هناك أشرطة فيديو تسلط الضوء على النقاط الرئيسة للتوجيه في هذا المجال .

جدول ١

الموضوعات التي تغطيها برامج التوجيه المبدئي

<u>قضايا تنظيمية عامة</u>
القطاع الحكومي بشكل عام
خلفية تاريخية عن المنظمة
الأهداف الرئيسة للمنظمة
سياسات المنظمة وأنظمتها
الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة
الهيكل التنظيمي
أسماء المديرين التنفيذيين الرئيسيين ووظائفهم
التسهيلات المادية
السنة التجريبية
الخدمات المتاحة للموظفين
القوانين التأديبية
<u>حقوق الموظف</u>
الأجور
الإجازات
الترقيات
المزايا التعليمية والتدريبية
الاستشارات
أنظمة التقاعد
الخدمات المختلفة
<u>معلومات خاصة بوظيفة الموظف</u>
موقع الوظيفة
أهداف الوظيفة
مهام الوظيفة ، ومسؤولياتها وإجراءاتها
إجراءات العمل
العلاقة بالوظائف الأخرى
<u>التعريف بالعاملين</u>
المديرين
المشرفين
زملاء العمل

والى جانب دور إدارة الموارد البشرية ، يستمر التوجيه عن طريق الرئيس المباشر ، بل إن دور الرئيس يعد دوراً رئيسياً في هذا المجال . ويقوم الرئيس المباشر بتقديم الموظف الجديد إلى زملاء العمل ، وأحياناً إلى الأشخاص الذين يعملون في الإدارات الأخرى التي سيتعامل معها الموظف . إلى جانب إلقاء الضوء على الواجبات الوظيفية التي سيضطلع بها ، وتعرفه بما يتوقع منه في عمله ، وإجابته عن كل ما لديه من أسئلة عن العمل وبيئته .

ومن الأمور الإيجابية التي تتبعها بعض برامج التوجيه ، تخصيص أحد زملاء العمل لتوجيه الموظف الجديد . وفي هذه الحالة يقوم موظف ذو خبرة ، بتوجيه الموظف الجديد وتقديمه للعمل وزملاء العمل وإجابته عن أية تساؤلات قد تكون لديه . بيد أنه ينبغي التوثق من أن يكون الموظف الذي يتولى هذه المسؤولية خبيراً في عمله وله قدرة على تقديم التوجيه المناسب .^(٨) كذلك ، يتعين التأكد من أن قيام أحد زملاء العمل بهذه المهمة التوجيهية لا يغني عن دور الرئيس المباشر في هذا المجال .

وبالرغم من أهمية التوجيه للموظف والمنظمة ، إلا أنه يلاحظ في كثير من الأحيان أنه لا يؤخذ على محمل الجد ، وفي كثير من الأحيان تنفذ بطريقة عشوائية ، الأمر الذي يؤثر في فاعليته . إن الأسلوب المنتظم في التوجيه يتطلب الاهتمام بالتجاهات وسلوكيات الموظف الجديد والمعلومات التي يحتاج إليها ، لذلك فقد يكون من المفيد في هذا الصدد ، للتيقن من أن الرئيس المباشر يقوم بهذا العمل بشكل منتظم ، استخدام قائمة بالموضوعات التي يلزم تغطيتها لتوجيه الموظف الجديد على النحو الملائم .

تقويم برامج التوجيه

من الضروري تقويم برامج التوجيه لتحديد مدى فاعليتها في تحقيق أهدافها ، وتحسينها نحو الأفضل . وهذا التقويم يتطلب الحصول على تغذية عكسية من جميع الأفراد ذوي العلاقة بالبرنامج . ويمكن الحصول على هذه التغذية العكسية من خلال المناقشة مع الموظفين بعد مضي مدة من الزمن على توجيههم ، أو من خلال المقابلات الشخصية لعينة من الموظفين الذين طبق عليهم البرنامج التوجيهي ، ومن خلال الاستبانات لاستطلاع آرائهم نحو الجوانب المختلفة لبرنامج التوجيه .

التدريب

التدريب عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف، ومهارات، وقدرات في مجالات محددة، لتحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي، مما يساعد على تحقيق غايات المنظمة.

وبصفة عامة، يمكن تقسيم التدريب إلى تدريب فني للمهارات والقدرات والمعارف، وتدريب سلوكي يسعى إلى تغيير الاتجاهات والسلوك المتعلق بالعمل. ويركز التدريب الفني على المهارات والقدرات الفنية، أو على الجانب العملي المتعلق بكيفية أداء العمل (how to)، ويعنى بتعليم المهارات والمفاهيم التي يمكن تطبيقها لأداء مهام العمل، مثل المهارات المتعلقة بالتحليل المالي، أو إعداد الميزانية، أو تعبئة نماذج العمل. أما التدريب السلوكي فيعنى بالاتجاهات والافتراضات نحو الذات والآخرين والعمل، ويتمحور حول تغيير الاتجاهات والسلوك. وفي هذا المجال يمكن أن يتناول التدريب تطوير المهارات المتصلة بفهم الآخرين، أو زيادة الوعي لديهم بالأنماط الشخصية المختلفة وتأثيرها على أداء الأعمال، أو زيادة الالتزام لديهم بالأهداف والقيم التنظيمية.

التدريب والتعليم

بصفة عامة تستخدم كلمة "التدريب" مصطلحاً شاملاً للإشارة إلى جميع النشاطات المصممة لتطوير المهارات الفنية والسلوكية المختلفة.^(٩) ولكن عادة ما يتم التمييز بين مصطلحي التدريب والتعليم. فالتعليم تكون أهدافه عامة، ويكون في العادة أوسع نطاقاً، ويرمي إلى تطوير الفرد بصفة عامة اجتماعياً وفكرياً، وإعداده لأدوار متعددة في المجتمع أو في مهنة معينة. أما التدريب فيكون معنياً بتطوير مهارات ومعارف محددة، لأداء أنشطة أو مهام محددة. لهذا فهو يتصل بالعملية التي يمكن فيها تحديد نتائج التدريب على أنها نوع محدد من الأداء أو الاستجابة السلوكية. فإذا لم يكن بالإمكان تحديد سلوك معين، أو إذا كان من المتوقع أن يغير الفرد سلوكه إلى نطاق متنوع من المجالات، عندئذ فإن العملية تدعى التعليم.^(١٠)

وهكذا، يعد تدريب المحاسبين على كيفية عمل الحساب الختامي تدريباً، بينما يعد تعليم المحاسبين أنفسهم على النظريات العامة لتدفق الأموال تعليمياً. ومن هنا، فإن التعليم بمفرده لا يكفي لممارسة العمل، فلا فائدة من التعليم دون تدريب يتلوه، ولا فائدة من التدريب دون أساس من العلم يسبقه. ^(١١) إلا أنه من ناحية أخرى، فإن التمييز بين التعليم والتدريب قد يكون مناسباً للوظائف ذات المستوى الأدنى في السلم التنظيمي، في حين أن نوع التدريب الذي يحتاج إليه الأفراد في المستويات العليا، يختلط بالتعليم، بل إن هناك من يجادل في أن التعليم بديل أفضل للمديرين في المستويات العليا. ^(١٢)

التدريب والتنمية

بالرغم من أن مصطلحي "التدريب" و "التنمية" يستخدمان كترادفين، إلا أنه يمكن التمييز بينهما. فالتدريب يركز في العادة على تزويد الموظف بمهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي. مثل أن يتدرب الموظف على استخدام الصفحات الإلكترونية لإعداد جداول الرواتب. فالتدريب يركز على الأفراد وليس المجموعات، ويكون محدداً بعمل معين، وينصب على الاحتياجات الحالية للمنظمة. وفي المقابل، فإن التنمية هي الجهود التي تبذل لتزويد الأفراد بالقدرات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل. ويكون تركيز التنمية على العمل الحالي للموظف والعمل الذي سيشغله في المستقبل. ويكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل أو المنظمة، وتعنى بمهارات القوى العاملة واحتياجاتها الطويلة المدى.

وتبدو أهمية التفرقة بين التدريب والتنمية في التعامل مع الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة على المدى القصير والطويل. فمن غير المناسب اللجوء إلى أسلوب التدريب للتعامل مع الجوانب ذات المدى الطويل، وبالمثل فإن استخدام أسلوب التنمية للتعامل مع مشكلات الأداء الحالية للعمل قد لا يكون فعالاً. لهذا فإن الكثير من البرامج تتضمن عناصر من التدريب والتنمية لتحقيق أقصى حد من الفاعلية في هذا المجال.

أهمية التدريب

تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها، إلى حد كبير، على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها، وعلى قدرتها على الإنتاج، والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل. لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها.

ولقد أدى الاتجاه المتزايد نحو التخصص في أداء الأعمال، وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال، إلى زيادة الحاجة إلى تدريب الموظفين، وإلى بروز التدريب ليكون واحداً من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرات الفاعلة للأداء، بما يلبي احتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق غاياتها، والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة، والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات، وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم.

والحقيقة، فإن التدريب الفاعل يعد استثماراً في الموارد البشرية، يعود بالكثير من المنافع على المنظمة والموظف، في المدى القصير والطويل. فهو عملية تعليمية يمكن أن تسهم في زيادة مهارات حل المشكلات، وتنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء والجمهور. الأمر الذي يعني زيادة قدرات الموظفين للتكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية، وإنقاذ الأعمال والتقليل من الأخطاء، وأخذ من عمليات الرقابة والإشراف على الموظفين لمتابعة أعمالهم، ومن ثم تقليل التكاليف، واكتسابهم للمهارات التي تؤهلهم للتقدم وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر، ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد من تسرب الموظفين. الأمر الذي ينعكس، في نهاية المطاف، على مستوى أداء المنظمة وتحسين خدماتها بشكل عام.

العملية التدريبية

إن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة. ومثله مثل

العمليات الإدارية الأخرى، إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فإنه قد يكون مصدراً لتبديد الموارد. فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط والإعداد الجيد له.

والجدير بالذكر أن التدريب ما هو إلا عنصر من عناصر سياسات إدارة الموارد البشرية، يرتبط بها ارتباطاً وثيقاً، ويؤثر فيها ويتأثر بها. ^(١٣) فعلى سبيل المثال، تساعد عملية تخطيط القوى العاملة في تحديد العجز في المهارات، وهذا العجز يتم سده من خلال التوظيف، أو من خلال محاولة تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لسد العجز. كذلك فإن من الأهداف الرئيسة لتقويم الأداء الوظيفي تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع، التي يمكن تضييقها عن طريق التدريب. ^(١٤) وبالمثل يتم ربط التدريب بسياسات الترقية، لتحفيز العاملين على تنمية أنفسهم وتطوير مهاراتهم باستمرار لتتاح لهم فرصة الترقية وشغل الوظائف العليا.

وتمر العملية التدريبية بأربع مراحل مترابطة: (١) تحديد الاحتياجات التدريبية، (٢) تحديد الأهداف التدريبية، (٣) تصميم البرامج التدريبية، (٤) تقويم البرامج التدريبية.

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية. أي تحديد ما هو التدريب المطلوب، وذلك بصورة مستمدة من احتياجات المنظمة، وتساعد على تحقيق غاياتها. والحقيقة فإن كل الخطوات الأخرى في العملية التدريبية تستند إلى هذه الخطوة التشخيصية. فمحتوى البرامج التدريبية، والأساليب المستخدمة في التدريب، ونوعية المتدربين، ومستواهم الوظيفي، والوقت والجهد الذي سيبدل، كلها تعتمد على الاحتياجات التدريبية.

والاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم، لرفع كفاءتهم، وفقاً لمتطلبات العمل، بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة، ويسهم بتطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام. ^(١٥)

وتحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم بصورة عشوائية، وإنما على أساس التخطيط السليم والدراسة الدقيقة لطبيعة الوظائف، وللمهارات والقدرات المطلوب أداؤها في المنظمة.^(١٦) ولكن، بالرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل دقيق لاحتياجات المنظمة، فإن المنظمات، في كثير من الأحيان، تقوم بإخضاع موظفيها للتدريب، دون أن تكون ثمة حاجة فعلية إلى تطوير قدرات أو مهارات معينة أو لتحسين مستوى الأداء في أعمال معينة، الأمر الذي يكون فيه إهدار للوقت والمال والجهد.

والحقيقة، أنه ليس من السهل دائماً تحديد الاحتياجات التدريبية. وفي هذا الصدد ينبغي للمديرين وموظفي إدارة الموارد البشرية التنبيه إلى بعض المؤشرات التي تساعد على إظهار مدى الحاجة إلى التدريب، ومن ثم تحديد نوع التدريب المطلوب وكيفية تنفيذه. وثمة حالات تكون فيها المؤشرات للحاجة إلى التدريب واضحة. فعلى سبيل المثال، فإن المنظمة التي تتوسع في ميكنة عملياتها، ومن ثم تلغي بعض الوظائف، قد تلجأ، في حالة وجود وظائف شاغرة أخرى في المنظمة، إلى إعادة تأهيل بعض موظفيها لشغل تلك الوظائف. كذلك، فإن التوسع في استحداث عدد من الوظائف الجديدة يتطلب برنامجاً تدريبياً لشغل الوظائف الشاغرة. بالإضافة إلى أن تغيير أساليب العمل، أو تغيير الخدمات المقدمة، أو تغيير مواقع الأفراد بسبب النقل أو الترقية أو التكليف، أو وجود معدلات عالية من الأخطاء في أداء الأعمال، في أحد الأقسام، قد يكون مؤشراً على الحاجة إلى تدريب لتطوير مهارات العمل.

إلا أنه في حالة غياب مؤشر واضح للحاجة إلى التدريب، فإن المسؤولية تقع على عاتق إدارة المنظمة لتقوم بالتحليل الدوري للعمليات التنظيمية، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة فعلية إلى تدريب الموظفين. وفي هذا الخصوص يجب أن تتبنى المنظمة آلية منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية فيها. وبصفة عامة، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام ثلاثة أنواع من التحليلات، هي: تحليل المنظمة، تحليل المهام، تحليل الأفراد.^(١٧)

أولاً - تحليل المنظمة

يعنى تحليل المنظمة بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية، بشكل عام. ويتم من خلاله فحص أهداف المنظمة، وعملياتها، ومواردها، وسياساتها، وبيئتها، للتعرف على المشكلات التنظيمية والإدارية فيها. ومن ثم تحديد أين تكمن الحاجة إلى التدريب (إذا كانت هناك حاجة إليه)، وهل يمكن إجراؤه (هل تتوافر الموارد المادية، والبشرية، والتقنية لجعله ناجحاً؟)

ويتطلب هذا التحليل دراسة الأهداف والتغيرات المتوقعة، الطويلة والقصيرة المدى للمنظمة، ولوحداتها الإدارية المختلفة، من مختلف الجوانب. كذلك يتطلب دراسة الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الوحدات الإدارية، وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وخطوط الاتصال وتدفق المعلومات. كما يستدعي دراسة الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة على المدى الطويل، وتلك الوظائف التي قد تستغني عنها. بالإضافة إلى تحديد الوظائف التي تظهر قدراً عالياً من التسرب، أو الغياب، أو الأداء المتدني. وبصفة عامة، دراسة وتحليل البيانات المتاحة، مثل: المعلومات المتعلقة بتنوعية الخدمات، والتكاليف المباشرة وغير المباشرة للعمال، ونسبة الحوادث، والشكاوى والتظلمات، وغيرها من المعلومات التي تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية.

كذلك يتطلب هذا التحليل دراسة السياسات التنظيمية والإدارية بشكل عام، ودراسة الأنظمة واللوائح والإجراءات المتصلة بها. كما يستدعي دراسة المناخ التنظيمي، بما في ذلك اتجاهات الموظفين نحو جوانب محددة من عملهم، مثل: الأجور، وفرص الترقية، وأسلوب الإشراف، وسلوك الزملاء، والرضا الوظيفي، وتدفق الاتصالات، وإجراءات اتخاذ القرارات. ذلك أن لاتجاهات الموظفين نحو وظائفهم والمنظمة، بشكل عام، تأثير بالغ في مدى تقبل أو رفض التدريب الذي تقدمه المنظمة.

والجدير بالذكر، أنه ليس من الصواب رد كل المشكلات التنظيمية إلى نقص المهارات. فقد تكمن تلك المشكلات في عوامل أخرى غير التدريب، مثل: سوء الأدوات والمعدات

المستخدمة في العمل، أو الإجراءات المعقدة، أو الأجور المتدنية. وفي هذه الحالة يكون من الأفضل محاولة علاج المشكلة عن طريق تجديد الأجهزة أو صيانتها، أو إعادة تصميم إجراءات العمل، أو تعديل نظام الرواتب والأجور.

ثانياً - تحليل المهام (تحليل العمل)

عند تحليل المهام نحاول المنظمة الإجابة عن السؤال التالي: "ما نوع التدريب المطلوب؟" أو ما الذي ينبغي أن يتعلمه المتدرب ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟^(١٨) فالقصد بتحليل المهام دراسة دقيقة للوظائف نفسها، للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد، وذلك لمساعدة مختصي التدريب على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة.

وتشابه عملية تحليل المهام عملية تحليل الوظائف، إلا أن تحليل المهام يركز بصورة أكبر، وبالتحديد على ما الذي يحتاج إليه المتدرب لأداء العمل على النحو المطلوب.^(١٨) وفي العادة يتم تحليل المهام الوظيفية من خلال دراسة أوصاف الوظائف ومواصفاتها التفصيلية. ويحتوي وصف الوظائف في العادة على اسمها، ومرتبعتها، وموقعها في الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وملخص عام لواجباتها ومسؤولياتها، والملامح الأساسية لمهامها. وكذلك الواجبات والمسؤوليات التفصيلية التي تقع على شاغلها، والظروف التي يتم تأديتها فيها. كما تتم دراسة التغييرات المتوقعة في هذه الواجبات والمسؤوليات، والمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأدائها على الوجه المطلوب.

ويتم تحديد مواصفات الوظيفة ومواصفاتها في العادة عن طريق الملاحظة الشخصية، أو دراسة السجلات والوثائق الرسمية، أو المقابلات الشخصية، أو عن طريق الاستبانات التي توزع على عينة عشوائية من الموظفين يجيبون فيها على أهمية كل عنصر من عناصر العمل والوقت الذي يستغرقه، وذلك على النحو الذي تم توضيحه في فصل تحليل الوظائف.

ثالثاً - تحليل الضرر

بعد الانتهاء من تحليل المنظمة والمهام، يتجه التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم، لمعرفة مستوى المهارات والمعارف التي يمتلكونها، بما يساعد على تحديد تلك التي تحتاج إلى تطوير لتلائم متطلبات العمل الحالية أو المستقبلية. فهذا التحليل يهدف إلى الإجابة عن السؤال التالي: "من الذي يحتاج إلى التدريب، وما نوع ذلك التدريب؟" والخطوة الأولى في هذا التحليل تعنى بتحديد كيفية أداء كل موظف لعمله، من خلال دراسة تقارير تقويم الأداء الوظيفي، أو امتحانات القدرات والاستعدادات والمهارات، وسجلات وتقارير الإنتاج للمنظمة. فإذا أظهرت نتائج تقويم الأداء للموظفين، على سبيل المثال، بعض نواحي القصور في الأداء، يمكن تحديد التدريب المناسب للتغلب على نواحي القصور، ويصمم التدريب في هذه الحالة ليكون علاجياً أو تصحيحياً. كما أن الموظفين الذين يحصلون على تقديرات أداء عالية يمكن أن يتلقوا تدريباً تطويرياً يساعد على إعدادهم للأدوار المستقبلية في المنظمة.

ومن خلال الأنواع الثلاثة للتحليل، يمكن تحديد احتياجات التدريب. ومن الواضح أن الأنواع الثلاثة من التحليلات تستلزم وقتاً وجهداً كبيرين. ومن العسير على شخص بمفرده، أو على المنظمة القيام بهذه التحليلات بين عشية وضحاها. لذلك، فحتى تكون هذه التحليلات فاعلة، فإنها تحتاج إلى تكامل جهود المختصين في وحدات إدارية مختلفة، وأن يتم تجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بها بعناية على مدى عدد من السنوات. كذلك ينبغي أن تكون عملية التحليل مستمرة؛ نظراً لأن المنظمة تتغير باستمرار من حيث الوظائف والمنتجات والخدمات. ولكن يجب ألا تقتصر عملية التحليل على المعارف والمهارات والخصائص الشخصية المطلوبة حالياً في الوظيفة، بل يجب أن تشمل الأبعاد المستقبلية لهذه العناصر. كما أن من الضروري أن تجرى التحليلات الثلاثة بصورة متزامنة؛ لأنها مترابطة بعضها ببعض إلى حد كبير. (١٩)

المرحلة الثانية: تحديد أهداف التدريب

في هذه المرحلة يتم ترجمة الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة، لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب. وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما الذي ينبغي للمتدرب اكتسابه، أو ما الذي ينبغي أن يكون المتدرب قادراً على أدائه، ولم يكن قادراً على أدائه من قبل، بعد انتهائه من التدريب. ويتعين أن يتم تحديد هذه الأهداف بصورة واضحة ومحددة وقابلة للقياس، بحيث يمكن تقويم مدى نجاح التدريب أو إخفاقه، من خلال الرجوع إلى هذه الأهداف.

وتشمل أهداف البرامج التدريبية في العادة ثلاثة جوانب رئيسة هي: المعارف، والمهارات، والاتجاهات. وتهدف المعارف إلى تزويد المتدرب بالمعلومات، والمفاهيم، والنظريات، والمبادئ الأساسية، والأنظمة، واللوائح، والسياسات، التي تساعد المتدرب على أداء عمله. أما المهارات فتتعلق باكتساب القدرة على الممارسة والتطبيق العملي لوسائل محددة لأداء الأعمال. بينما تعنى الاتجاهات بالتأثير على أفكار المتدرب وقيمه نحو الأفراد أو الأشياء أو المواقف بطريقة إيجابية.

ويشمل تحديد الأهداف تعيين الهدف الرئيس، والأهداف الفرعية. فأما الهدف الرئيس، فهو النتيجة الكلية للبرنامج التدريبي بأكمله، والركيزة التي يركز عليها البرنامج التدريبي، وتدور حوله مجهودات التدريب وتهدف إلى الوصول إليه. وأما الأهداف الفرعية، فهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية. فقد يكون الهدف الرئيس، مثلاً، تدريب طائفة من المشرفين على اكتساب القدرة على اتخاذ القرارات في مدة محددة. وقد تكون الأهداف الفرعية المؤدية له: تنمية معلومات هؤلاء المشرفين في العملية الإدارية، وإلمامهم ب مكونات الإدارة ووظائفها، وزيادة وعيهم بالجوانب التنظيمية والإنسانية والفنية للمشكلات التي يصادفونها. ويعد كل واحد من هذه الأهداف الفرعية وسيلة للهدف الذي يليه، ومن ثم وسيلة لتحقيق الهدف الكلي. فإذا تمت زيادة معلومات المشرفين بالعملية الإدارية، فإن ذلك يمكنهم من تفهم المشكلات التي يصادفونها في أعمالهم. وإذا أمكن فهم

المشكلات، زادت قدرتهم على تحليلها، ومن ثم مهاراتهم في فحص الأسباب وبحث البدائل الممكنة للحلول. وهكذا إلى أن يصل هؤلاء المشرفون للهدف الرئيسي، وهو القدرة على اتخاذ القرارات. (٢٠)

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف التدريبية، فإن الخطوة التالية تكون تصميم البرامج التدريبية للشروع في التنفيذ الفعلي للتدريب. ويعنى تصميم البرامج التدريبية بتحديد محتوى التدريب، واختيار الأساليب التدريبية، والمدربين، ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه. وسيتم التركيز فيما يلي على الأساليب الأساسية للتدريب.

أساليب التدريب

يتطلب تصميم البرامج التدريبية تحديد أسلوب التدريب المناسب، الذي يساعد على تحقيق الأهداف التدريبية على أفضل وجه ممكن. وأساليب التدريب هي الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل نقل المعارف، والمهارات، والاتجاهات المرغوبة للمتعلم. وهناك العديد من الأساليب التدريبية، ويعتمد اختيار الأسلوب المناسب منها على عدد من المعايير، التي من بينها، ما يلي: (٢١)

١. نوع السلوك المطلوب اكتسابه (مهارات فنية، مفاهيم، مهارات لفظية، اتجاهات، ... الخ).

٢. عدد الموظفين المطلوب تدريبهم.

٣. مستوى القدرات التي يتمتع بها المتدربون. (٢٢)

٤. الفروق الفردية بين المتدربين.

٥. تكاليف التدريب بالنظر إلى العوامل المختلفة.

٦. الخبرة السابقة المبنية على التقويم المنتظم للنتائج التي تم تحقيقها من خلال أساليب التدريب المختلفة في بيئة المنظمة.

ويمكن تصنيف أساليب التدريب بطرق متعددة. فعلى سبيل المثال، يمكن تصنيفها حسب مكان التدريب في فئتين رئيسيتين: تدريب على رأس العمل، وتدريب خارج العمل. ويمكن تصنيفها حسب الموضوع العام للتدريب، إلى تدريب مهني، وفني، وسلوكي. أو حسب المتدربين: تدريب فردي وتدريب جماعي. ولكننا سنتناول هذه الأساليب بتصنيفها في ثلاث فئات رئيسية، على النحو التالي: (٢٣)

١. أساليب المحتوى: التي تصمم لتقديم المعرفة أو المعلومات للمتدربين.
٢. أساليب العمليات: التي تهدف بصورة رئيسة إلى تغيير الاتجاهات وتطوير الوعي بالذات وبالأخرين، والتأثير في مهارات العلاقات الشخصية للمتدربين.
٣. الأساليب المختلطة: التي تتضمن نقل المعلومات، وكذلك تغيير الاتجاهات. ونبين فيما يلي شرح كل فئة من الفئات الثلاث من أساليب التدريب الشائعة.

أولاً: أساليب المحتوى

تشمل أساليب المحتوى، التي تهدف أساساً إلى نقل المعرفة، عدداً من الأساليب التدريبية من بينها: أسلوب المحاضرات، والوسائل السمعية والبصرية، والتعليمات المبرمجة، والتعليمات المعتمدة على الحاسب الآلي. وفيما يلي شرح لهذه الأساليب.

١. المحاضرات

إن أسلوب المحاضرة أسلوب معروف لكل من درس في مقاعد الدراسة. والمحاضرة عبارة عن اتصال شفهي من جانب شخص متخصص في موضوع معين، يشهد من خلاله نقل مجموعة من الأفكار والمعلومات المعدة سلفاً إلى مجموعة من الأفراد، بصورة منظمة ومتراصة. وأحياناً يتضمن هذا الأسلوب استخدام وسائل إيضاحية كالسبورة، والخرائط، والرسوم البيانية، وما إلى ذلك من الوسائل الإيضاحية التي تساعد في نقل الأفكار والمفاهيم التي يحاول المحاضر توصيلها للمتدربين.

ولكن يعاب على أسلوب المحاضرات أنه يمثل أسلوباً للاتصال أحادي الاتجاه، الأمر

الذي قد يتمخض عنه أن يسود العملية التعليمية نوع من السلبية، نتيجة لانعدام التفاعل بين المحاضر والمتدربين. كذلك يؤخذ على أسلوب المحاضرات عدم إمكانية تصميمها بشكل يناسب الفروق الفردية في القدرات والاهتمامات والشخصية للمتدربين. فضلاً عن افتقارها للمرونة؛ لأنها لا توفر تغذية راجعة وتعزيزاً منتظماً للمتدربين. ناهيك عن أن فاعليتها تقتصر في الغالب على نقل المعلومات والأفكار، وفعاليتها في تعليم المهارات أو تغيير السلوك محدودة.

إلا أنه رغم هذه المآخذ التي توجه إلى أسلوب المحاضرة، فإنه ما يزال يستخدم بشكل كبير، وعلى نطاق واسع في التدريب الإداري؛ لأنه أسلوب مألوف لدى الكثيرين، ويمكن استخدامه بفاعلية عندما يكون الموضوع مناسباً والمحاضر ماهراً. وحقائقه، فإن كون المحاضرة مشوقة أو غير مشوقة، يعتمد على عاملين: المادة المقدمة، وطريقة التقديم. ويمكن تقديم المحاضرات من خلال أي شخص ملم بالمعلومات ذات الصلة بموضوع التدريب، كما يعتمد مستوى الاستماع والمتابعة على قدرة المحاضر في توصيل المعلومات.^(٢٤) علاوة على ذلك، فإن هذا الأسلوب اقتصادي، حيث يمكن من خلال المحاضرة توصيل قدر كبير من المعلومات والمواد التعليمية لعدد كبير من الأفراد بطريقة سريعة. ويمكن التغلب على كثير من مشكلات المحاضرات التقليدية باستخدام أسلوب المناقشة وطرح الأسئلة خلال المحاضرة، أو في نهايتها لإتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة.

ولكن، فإنه لا يحيد استخدام المحاضرة أسلوباً وحيداً للتدريب، إلا في حالات نادرة. إذ يجب أن تستخدم وسيلة مكملة لوسائل التدريب الأخرى، كأن تستخدم لتكون أداة تمهيدية تساعد على توفير المعرفة الإدراكية قبل التدريب على المهارات السلوكية أو الفنية.

٢. الأساليب السمعية-البصرية

في العادة لا تكون الوسائل السمعية-البصرية أسلوباً للتدريب قائماً بذاته، بل إنها كثيراً ما تستخدم لتكون وسائل مكملة أو مساعدة لأساليب تدريبية أخرى. وتشمل الوسائل السمعية-البصرية: الأفلام، وأشرطة الفيديو، والشرائح الفيلمية، وأشرطة الكاسيت،

والاسطوانات، والتلفزيون، والدوائر التلفزيونية المغلقة، وغيرها من الوسائل المشابهة. وقد بدأ استخدام هذه الوسائل التدريبية على نطاق واسع أثناء الحرب العالمية الثانية، عندما كانت هناك حاجة إلى توفير قدر من التدريب الموحد لأعداد كبيرة من العسكريين والمدنيين، وكان هناك عجز كبير في عدد المدربين المؤهلين. (٢٥) وفي الوقت الحاضر، فإن هذه الوسائل يمكن أن تكون جزءاً من أي أسلوب للتدريب.

ومن أهم مزايا هذه الوسائل أنها تعنى بنوعية المادة التدريبية، وذلك باستخدام طائفة من الخبراء المحترفين لإعدادها. فعلى سبيل المثال، حين إعداد الأفلام التدريبية، يتم إجراء أبحاث مكثفة، ويتم استخدام الوسائل الفنية لزيادة الفاعلية التدريبية للمادة المقدمة. كذلك فإن هذه الوسائل تتميز بإمكان استخدامها لتغطية عدد كبير من الموضوعات، وإمكانية تقديمها لعدد كبير من المتدربين، وتوحيد محتويات مادة التدريب، بالإضافة إلى التنوع الذي يضيفه استخدامها على إطار التدريب.

وتعد هذه الوسائل مفيدة في تقديم الأحداث التي لا سبيل إلى إعادة خلقها في الفصل التقليدي ولا يمكن للمدرب توضيحها. وتكون مناسبة بشكل خاص في تقديم الأحداث الديناميكية المتتالية. وتتيح التحكم في تقديم المادة التدريبية، بتسليط الضوء على الجوانب المهمة من الأداء، وذلك بتسريع، أو إبطاء، أو إعادة عرض بعض الجوانب المهمة من السلوك. (٢٦) علاوة على ذلك، فإن هذه الوسائل مفيدة على وجه الخصوص في الحالات التي يكون فيها افتقار إلى المدربين الأكفاء، أو عندما تكون تكاليف سفر المتدربين إلى أماكن التدريب باهضة، الأمر الذي يجعلها مغرية للمنظمات. (٢٧)

وقد كانت هذه الوسائل تستخدم في الماضي على أنها وسيلة للاتصال باتجاه واحد فقط، غير أن التطورات الجديدة في هذا المجال مكنت من تحويلها إلى نظام تفاعلي للاتصالات. ومن ضمن هذه التطورات، ما يسمى التدريب عن بعد (teletraining)، حيث يكون هناك مدرب في مكان مركزي يدرّب مجموعات من الموظفين في أماكن بعيدة عبر الدوائر التلفزيونية.

إلا أن الأساليب السمعية - البصرية لا تخلو من العيوب ، وكثير من الانتقادات التي توجه لأسلوب المحاضرة ، يمكن توجيهها أيضاً لبعض الوسائل السمعية - البصرية . فهذه الوسائل تتعامل مع المتدربين ليكونوا متلقين سلبيين ، إلا أنها أكثر كلفة من المحاضرات . كذلك ، ليس من السهل تكييف الوسائل السمعية - البصرية في الحالات التي يكون فيها فروق كبيرة بين مستويات القدرات أو الاهتمامات للمشاركين في التدريب . فضلاً عن ذلك ، فكثيراً ما تتطلب هذه الوسائل السمعية - البصرية ترتيبات معقدة ، خاصة في الحالات التي تستخدم فيها أساليب التدريب عن بعد .

٣. التعليمات المبرمجة (Programmed Instruction)

التعليمات المبرمجة هي إحدى وسائل التعليم الذاتي ، التي يتم من خلالها تعلم مهارات مرتبطة بالعمل بصورة منتظمة . وبالرغم من أن التعليم الذاتي قد يكون من أقدم الوسائل التدريبية ، إلا أن التطورات التكنولوجية للتعليمات المبرمجة والتعليمات المعتمدة على الحاسب الآلي وسعت من استخدام هذا الأسلوب إلى حد بعيد .

وتقسّم التعليمات المبرمجة محتويات المادة التدريبية إلى أجزاء أو مراحل منظمة للغاية ، ومتعاقبة بصورة منطقية ، تتطلب استجابات متتابعة من قبل المتدرب . فبعد تقديم جزء من المعلومات يقوم المتدرب بالإجابة عن السؤال ، إما بالكتابة أو بضغط زر معين . فإذا كان الجواب صحيحاً ، يعلم المتدرب بذلك ، وتقدم إليه الخطوة التالية . أما إذا كانت الإجابة غير صحيحة فيتم تقديم معلومات إضافية للمتدرب ويطلب منه المحاولة مرة أخرى .

وبصفة عامة ، هناك أسلوبان رئيسان يستخدمان في التعليمات المبرمجة : البرامج الخطية ، والبرامج المتفرعة . ففي أسلوب البرامج الخطية يتبع كل المتدربين في البرنامج الخطوات المتعاقبة نفسها ، التي عادة ما تكون محدودة وبسيطة . أما البرامج المتفرعة ، فتصمم لتتفق مع الفروق الفردية في مستويات القدرة . وهنا فإن الإجابات الصحيحة للمتدرب تقوده مباشرة إلى الخطوة التالية في البرنامج ، في حين أن الإجابات الخاطئة تقوده إلى فرع مصمم لتصحيح الخطأ . ويمكن للمتدربين القفز عن عدد من الخطوات إذا كانوا ملهمين

بالموضوع، أو الرجوع إلى الخلف إذا لم يتعلموا الموضوع بصورة جيدة. وإذا أجاب المتدربون إجابة خاطئة عن مجموعة من الأسئلة عند أية نقطة، فإنهم يوجهون إلى مجموعة جديدة من الأسئلة التي تتعامل مع الموضوع نفسه. وإذا كان المتدربون يتقدمون بصورة جيدة، فإنهم قد يوجهون لتخطي بعض الأجزاء والانتقال للموضوعات الأصعب. ويمكن أن تختلف التفرعات في التعقيد من عدد محدود من الإطارات، إلى برامج فرعية مفصلة.

وبصفة عامة، فإن أسلوب التعليمات المبرمجة يحقق عدداً من المزايا. إذ تنفي هذه الطريقة الحاجة إلى وجود مدرب، لا سيما إذا كانت في شكل كتاب، حيث يمكن للأفراد أن يحددوا وقت التدريب ومكانه، دون أن تكون هناك حاجة إلى تجميعهم في وقت ومكان واحد. ويكون من السهل إعداد المواد المبرمجة على شكل حقائب تدريبية، وإرسالها إلى مراكز تدريب مختلفة، ومن ثم يستطيع الأفراد التدريب في الوقت المناسب لهم. (٢٨) كذلك، تتيح التعليمات المبرمجة الفرصة للمتدربين للمشاركة المستمرة والنشطة، حيث يتعين عليهم الإجابة عن كل فقرة قبل التقدم إلى الفقرة التي تليها، الأمر الذي من شأنه أن يساعدهم على استيعاب المادة التدريبية.

ولما كانت التعليمات المبرمجة تراعي الفروق الفردية، فإن المتدربين ذوي المستوى العالي يمكن أن يكملوا البرنامج بشكل أسرع من الحالات التي يتم فيها التدريب عن طريق مدرب، والتي تتطلب تكيف المادة التدريبية لتتناسب مع المستوى المتوسط للمجموعة. (٢٩) والحققة، فإن جعل التعليمات المبرمجة تتفق مع الفروق الفردية يعد جانباً مهماً لهذه التعليمات. فالخطوات التي يخطوها الفرد وفقاً لنجاحه، تتيح له التقدم بسرعة تلائم مستوى قدراته، بل وتتيح له أخذ امتحانات أولية، وقفز عن بعض الموضوعات التي لديه معرفة سابقة بها.

علاوة على ما سلف، فإنه يمكن إضفاء قدر من المتعة والتحدى في خطوات التعليمات المبرمجة، وذلك بتفريغها، الأمر الذي يوفر نوعاً من التعزيز الإيجابي للمتدرب. بالإضافة إلى إمكانية تحديث البرنامج وتعديله حسب الرغبة، بناءً على البيانات والخبرة المكتسبة من خلال الاستخدام.

إلا أنه، من جهة أخرى، فإن التعليمات المبرمجة مكلفة التطوير والتنفيذ، ويتطلب كتابة برامجها تنظيمًا فائقًا، ودراسة مكثفة للمحتويات، وتحديد الخطوات المناسبة للمحتويات.^(٣٠) كذلك، حتى مع زيادة التنوع في التعليمات المبرمجة، فهي في الغالب تركز على نقل المعلومات والحقائق. فليس بإمكان هذه البرامج أن تحفز التفاعل بين الموظفين والمدرسين بالشكل الذي يمكن تحقيقه في التدريب القائم على تمثيل الأدوار، على سبيل المثال.^(٣١) نتيجة لذلك فإنها لا تلائم إلا عددًا محدودًا من الأهداف التدريبية حين تكون المحتويات واضحة والأهداف محددة، فهي ليست مناسبة لتعليم بعض مهارات العمل المعقدة، أو حين يكون من المطلوب تسهيل التفاعل الاجتماعي بين المتدربين.

وباستعراض الأدبيات التي قارنت إنجازات المتدربين في التعليمات المبرمجة مع الطرق التقليدية (مثل المحاضرة)، فثمة دليل على أن المتدربين يتعلمون أكثر، باستخدام أساليب التعليمات المبرمجة. كذلك فإن ثمة دليل كاف على أن وقت التدريب يقل بصورة فاعلة لمجموعات التعليمات المبرمجة.^(٣٢) إلا أنه، من ناحية أخرى، فإن التعليمات المبرمجة قد لا تكون، بحد ذاتها، وسيلة مقبولة للتعليم من قبل المتدربين.

وتعد التعليمات المعتمدة على الحاسب الآلي (Computer-assisted instruction) امتداداً طبيعياً لأسلوب التعليمات المبرمجة. ولقد أدى التطور الكبير في الحاسبات الآلية الشخصية والقدرة التخزينية لها إلى استحداث ثورة في هذا المجال. فأصبح بالإمكان توفير تفاعل حقيقي بين الحاسب الآلي وكل متدرب بصورة فردية.

ومن ضمن الابتكارات التي تزايد استخدامها في هذا المجال ما يسمى أنظمة أقراص الفيديو التفاعلية (interactive videodisk). وتشمل هذه الأنظمة عادة، أجهزة للحاسب الآلي، والفيديو، وشاشات للعرض. وتقدم هذه الأدوات المعلومات بأشكال متنوعة بما في ذلك الصور المتحركة، وتوقيف الصورة، وإعادة عرضها، والنصوص المكتوبة، والصور البيانية، والمؤثرات الصوتية. وفي هذا الأسلوب يتفاعل المتدرب مع النظام بما يتفق مع حاجاته. كما يشتمل هذا النظام على برامج تحتوي على العديد من الخيارات، ابتداءً من تتبع

التاريخ الشخصي للمتدرب ، وتوظيف العديد من نظم التفرعات ، إلى استخدام شاشات العرض عن طريق اللمس والأقلام الضوئية. (٣٣)

وتحقق التعليمات المبرمجة المعتمدة على الحاسب الآلي عدداً من المزايا. إذ يمكن تصميم الموضوعات التدريبية لتناسب الفروق الفردية ، ولتوافق الخصائص التفصيلية للمتدرب واحتياجاته في كل وقت ، مثل : الخصائص الشخصية للمتدرب ، الأداء السابق ، أحدث استجابة ، وأي متغيرات أخرى يمكن برمجتها وتخزينها في الحاسب الآلي. (٣٤) فضلاً عن ذلك ، يمكن استخدام التعزيز إلى أقصى حد ممكن ، إذ ليس هناك حدود لصبر البرنامج ، وليس لديه أية فكرة سابقة عن المتدرب ، الأمر الذي يزيد من موضوعية تقييم المتدرب . كما يمكن للمتدرب تقديم إجابته دون الشعور بالحرج ، ودون التخوف من التوبيخ أو التأنيب حين ارتكاب الأخطاء. (٣٥) علاوة على ذلك ، توفر التعليمات بمساعدة الحاسب الآلي للمتدرب دوراً جديداً ، حيث يتاح له المزيد من الوقت لتقديم المساعدة عند طلبها ، وتوفير الانتباه الشخصي للفرد. (٣٦)

إلا أن للتعليمات المبرمجة المعتمدة على الحاسب الآلي عدداً من العيوب . فالدراسات التي يمكن تعميمها عن فائدة التعليمات التي تتم بمساعدة الحاسب الآلي محدودة للغاية . كما أن تكلفة أنظمة التعليمات بمساعدة الكمبيوتر تظل عبءاً رئيساً في الاستفادة منها . فبالرغم من انخفاض أسعار أجهزة الحاسب الآلي ، إلا أنه ما تزال ثمة تكاليف تتعلق بتطوير برامج التدريب ، والانصالات المستخدمة فيها ، وصيانتها . إلى جانب ذلك ، ثمة تساؤلات عن أثر البيئة التي يتم فيها التعليم عن طريق الآلة في الرضا والدوافع والتطوير. (٣٧) وقد أظهرت الدراسات أن الموظفين لا يتقبلون هذا الأسلوب كوسيلة رسمية للتدريب في كل الحالات. (٣٨)

ومن التطورات الحديثة في هذا المجال تزايد التوسع في استخدام الإنترنت في التدريب . حيث سهلت الإمكانات التي تتمتع بها الإنترنت من تقديم البرامج التدريبية بسهولة ويسر . وتتميز الإنترنت في هذا المجال بسهولة توسيع نطاق التدريب . إذ يمكن وضع

محتويات البرنامج التدريبي على جهاز حاسب آلي خادم، يستطيع المتدربون الوصول إليه باستخدام مودم في أي وقت. ويتيح ذلك إمكانية الوصول إلى البرامج التدريبية من قبل عدد غير محدود من المتدربين حول العالم، دون الحاجة إلى مصاريف إضافية لنسخ وتغليف وإرسال المواد التدريبية. بالإضافة إلى سهولة تحديث المادة التدريبية باستمرار. ويمكن للمتدربين الاتصال بالمدرسين من خلال البريد الإلكتروني، أو من خلال برامج المحادثات، التي يمكن استخدامها لتكوين مؤتمر بين المدرب وعدد من المتدربين، أو بين المتدربين أنفسهم. كما يمكن للمدرسين استخدام البريد الإلكتروني لتوزيع تمارين أو حالات معينة، وكذلك لاختبار المتدربين وتقويم أدائهم إلكترونياً.

ثانياً - أساليب العمليات

تتسم هذه الأساليب باعتمادها البالغ على التفاعل بين المتدربين، وتركزها جميعها على التغيير السلوكي أو الاتجاهي، وليس على نقل المعرفة. وتستخدم هذه العمليات لتطوير الوعي بالذات وبالآخرين، من أجل تغيير الاتجاهات، ومن أجل التمرس على مهارات العلاقات الإنسانية في مجالات مثل: القيادة، والاتصالات، والمقابلات الشخصية. ومن أهم هذه الأساليب: تمثيل الأدوار، التدريب على الحساسية، تشكيل السلوك، والتحليل التفاعلي.

١. تمثيل الأدوار

تعود جذور هذا الأسلوب الأصل إلى طرق المعالجة النفسية، حيث طوره عالم النفس النمساوي الأصل مورينو (L. J. Moreno) وأطلق عليه اسم السيكودراما (psychodrama) ليستخدم أساساً في العلاج النفسي. وطبق لأول مرة في مجالات الإدارة في أوائل الثلاثينيات من القرن العشرين في محلات ميسيز الشهيرة بمدينة نيويورك.

وتمثيل الأدوار هو تمرين في حل المشكلات يصمم للمساعدة في تنمية المهارات السلوكية، وفهم الدوافع الإنسانية، وتنمية مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية من خلال

الممارسة. (٣٩) وهنا تعطى المجموعة المشاركة في التدريب موقفاً إدارياً مستمداً من واقع الحياة الإدارية اليومية، يحتاج إلى اتخاذ قرارات معينة، وكذلك أوصافاً لاتجاهات الشخصيات التي يحتويها الموقف. ثم يطلب من المتدربين تقمص أدوار تلك الشخصيات وأدائها أمام المتدربين، دون حفظ حوار معين أو إجراء أية بروفات. فمثلاً، قد يطلب من المتدربين أن يتصوروا أنفسهم مديرين يناقشون تقديرات الأداء المتدنية مع موظفيهم، أو أن يقوموا بتمثيل دور المدير الذي يجري مقابلة شخصية للمتقدمين للوظائف، أو تمثيلاً لأدوار المديرين في لجنة معينة. ويرتكز نجاح هذا الأسلوب على مدى اندماج المشاركين في الأدوار المحددة لهم، وتفاعلهم مع قرارات الآخرين، كما لو أنهم على رأس العمل فعلاً.

ويستمر الأفراد في تمثيل الأدوار المرسومة لهم حتى يتوصلوا إلى حل يرضي معظم المشاركين. وقد يشترك بعض المتدربين ليكونوا مراقبين. وعقب كل جلسة من تمثيل الأدوار يشارك المراقبون في تحليل الموقف التمثيلي وتقويمه، ويقدمون تغذية عكسية عن مهارات الانصالات، وأساليب الإشراف، والاتجاهات التي تم التعبير عنها في تمثيل الأدوار، ويقترحون التعديلات التي يلزم أن تحدث في سلوك المشاركين في التمثيل.

وثمة أشكال عديدة لتنفيذ أسلوب تمثيل الأدوار. ففي أحد الأشكال يطلب من المتدربين غير الموافقين على مفهوم معين أن يقوموا بتبادل الأدوار. حتى يكون الشخص أكثر إدراكاً وتفهماً لمشاعر الآخرين واتجاهاتهم. وفي شكل آخر، يطلق عليه التمثيل المتعدد للأدوار، يشترك عدد كبير من المتدربين في تمثيل الأدوار. ويتم تقسيمهم إلى عدد من الفرق تقوم كل منها بتمثيل الموقف نفسه. وبعد الانتهاء من التمثيل، يتحد المتدربون مرة أخرى ويناقشون النتائج التي تم التوصل إليها من قبل كل مجموعة. ومن الاستخدامات التي يستعمل فيها تمثيل الأدوار، ما يطلق عليه مواجهة الذات. وهنا يشاهد المتدرب شريط فيديو لأدائه، وفي أثناء المشاهدة يتم تحليل أدائه ومناقشته من قبل المدرب والمتدربين الآخرين.

ويتيح هذا الأسلوب للمشاركين التعلم من خلال الممارسة، وتطبيق المعرفة النظرية التي اكتسبوها فيما سبق على حالات واقعية، وذلك من خلال توفير الفرصة لتجربة واكتشاف

الحلول للمشكلات المتعددة التي تقع على رأس العمل، والتدريب على السلوكيات المتعلقة بالعمل في حالات لا تؤثر فيها الأخطاء في سير العمل، أو في العلاقات الشخصية. كذلك يتعلم المشاركون من خلال التحليلات المختلفة التي يقدمها المدربون والمتدربون الآخرين عنهم على فهم أعمق لذواتهم، وتنمية مهاراتهم السلوكية. وذلك من خلال الإحساس بالأدوار المختلفة التي من المتوقع أن يقوموا بها على رأس العمل، وتفهم وجهات النظر المختلفة، وجعلهم أكثر حساسية تجاه الآخرين. وهكذا، فمن خلال تقمص دور المرؤوسين يغدو المدربون أكثر تفهماً لوجهة نظر مرؤوسيه، كذلك فإن المرؤوسين من خلال تقمص دور المديرين يصبحون أكثر فهماً وتقديراً لدوافع المديرين.

إلا أنه، من جهة أخرى، قد يشعر الأفراد، بالسخافة والصبيانية، أو الحرج للقيام بالتمثيل أمام الآخرين. ولكن عندما ما يبدوون بالتمثيل فإنهم في الغالب ينمون إحساساً بالدور ويحاولون أن يتقمصوا فعلاً دور الشخص الذي يمثلونه.

٢. تدريب الحساسية

يطلق على هذا الأسلوب أحياناً تدريب المختبر أو مجموعة تي (T-group) أو مجموعات المواجهة، وفيه يتفاعل الفرد مع عدد من الأفراد ضمن مجموعة، لمدة من الزمن. ويكون هدفه الأساس تحسين مهارات التعامل مع الآخرين وتطوير مهارات العلاقات الإنسانية، من خلال تنمية حساسية المشاركين وجعلهم أكثر فهماً لأنفسهم وللآخرين. ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع المتدربين على الانفتاح ومشاركة تجاربهم ومشاعرهم وأحاسيسهم وإدراكاتهم مع بعضهم بعضاً.

وفي الواقع، فإن كثيراً من الأفراد لا يفهمون لماذا يشعرون ويتصرفون بالطريقة التي يشعرون ويتصرفون بها، كما أنهم لا يعرفون كيف يشعر الآخرون نحوهم، وكثيراً ما يكونون غير حساسين لمدى تأثير سلوكهم على الآخرين. فعلى سبيل المثال، فقد يوجه المدير الأوامر لمرؤوسيه ويتقدمهم دون أن يدرك تماماً من يهابه منهم أو يكرهه. فإذا أتاحت الفرصة لمثل هذا المدير المشاركة في تدريب على الحساسية، فمن المتوقع أن يكتسب تبصرات مهمة عن نفسه، وعن تأثيره على الآخرين. (٤٠)

ويختلف تدريب الحساسية عن مجموعات العلاج النفسي، التي يكون هدفها الغوص في أعماق الدوافع الداخلية للأناس، بينما يكون التركيز في تدريب الحساسية على السلوك الظاهر وليس على افتراضات عن الدوافع،^(٤١) ولا يحتاج الأفراد فيه إلى الرجوع إلى الماضي لتحليل أثر الأحداث الماضية في حياتهم، فالحالة الراهنة للأفراد في الوقت الحاضر أكثر أهمية مما حدث لهم في الماضي.

وبصفة عامة، فإن التدريب على الحساسية يستهدف تحقيق عدد من الأهداف، من أهمها ما يلي: (٤٢)

١. تزويد المتدرب بالمهارات التي تساعد على فهم: كيف، ولماذا، يتصرف نحو الآخرين بالطريقة التي يتصرف بها، والطريقة التي من خلالها يؤثر فيهم.
 ٢. تزويد المتدرب بالمهارات التي تساعد على فهم لماذا يتصرف الآخرون بالطريقة التي يتصرفون بها.
 ٣. تحسين مهارة الاتصالات، من خلال تعليم المشاركين كيف "يصغون" فعلياً إلى ما يقوله الآخرون، بدلاً من التركيز على الرد عليهم.
 ٤. زيادة فهم الفرد لكيفية عمل المجموعات، والعمليات التي تمر بها تحت ظروف معينة، وتحسين مهارات التفاعل الجماعي بشكل عام.
 ٥. تشجيع القدرة على التحمل والفهم لسلوك الآخرين والاختلاف معهم دون حمل مشاعر سلبية.
 ٦. توفير الإطار الذي يمكن للفرد من خلاله تجربة طرق جديدة للتفاعل مع الآخرين، والحصول على تغذية عكسية عن كيفية تأثير هذه الطرق فيهم.
- وفي جلسات التدريب على الحساسية يجتمع المتدربون عادة في مجموعات صغيرة، لعدد من الساعات في اليوم لعدة أسابيع. وكثيراً ما تتم الاجتماعات في مكان مريح، بعيداً عن ضغوط العمل والحياة اليومية. وقبل بدء الجلسات تلقى على المتدربين محاضرة عن عملية الحساسية وعناصر التعلم والنمو في الحالات الجماعية.

وعقب هذه المحاضرة التمهيدية، يكون دور المدربين سلبياً في التفاعل الذي يحدث بين أعضاء المجموعات، حيث يتركون مسؤولية المناقشة والنمو تقع على عاتق أعضاء المجموعات. ولا يكون هناك جدول محدد أو صيغة معينة للمناقشة، ويتم تحديد جدول الأعمال بأي شيء يريد الأفراد الحديث عنه. فالفهم أن هناك شيئاً تتم مناقشته، وأن يشارك كل شخص بنشاط في المناقشة. ويشجع المشاركون على إعطاء تغذية عكسية لبعضهم بعضاً عن مشاعرهم الشخصية وردود فعلهم لما يحدث في المجموعة.

وفي العادة، يبدأ الأعضاء بمناقشة أنفسهم وكل شخص آخر، مشيرين إلى مواطن القوة والضعف. ويتعلم أعضاء المجموعة تدريجياً أن يكونوا أكثر أمانة في اتصالاتهم، وتصبح المحادثات صريحة ومفتوحة، وعاطفية للغاية، وحتى عدوانية، وتغدو مشاعر الغضب أو العدوانية هذه موضع التركيز الرئيس للمناقشة. والحقيقة أن تدريب الحساسية يهدف إلى تهيئة الجو الأمن الذي يمكن فيه كشف المشاعر ومشاركتها. فالأفراد في العادة يكونون مقيدون بيئياً بأن لا يشاركوا بمشاعرهم الحقيقية؛ وتدريب المجموعات يهدف إلى تشجيعهم على إطلاق العنان لمشاعرهم. إذ عندما يتم كبح المشاعر فإنها تكبت في الذات، ولكن عندما يتم إطلاقها والإفصاح عنها ومشاركتها مع الآخرين، فيمكن تفهمها من قبل الذات ومن قبل الآخرين. ونتيجة لهذه المكافحة، يتم التغيير في السلوك بصورة إيجابية.

وتتوالى الأسئلة على شتى أشكالها أخذاً ورداً بين المشاركين، في جو مشحون بالانفعالات: "لماذا غضب نزار عندما قلت أنني شديد الاعتماد على السكرتير؟" "لماذا يتهم خالد سميراً أنه ضعيف الشخصية؟" "لماذا يترك محمود حمداً يسيطر عليه؟" وأحياناً يصرخ المشاركون على بعضهم بعضاً، وفي أحيان أخرى يكونوا يتعانقون، وفي كثير من الأحيان تنمو علاقة عاطفية بين أعضاء المجموعة.

ومن المفترض أن يتعلم المشاركون عن أنفسهم ويخرجون من التجربة بشخصية أكثر تكاملاً وفاعلية وحساسية أكبر لحاجات الآخرين. ويشير مؤيدو هذا الأسلوب إلى أن المشاركين يعمقون من فهمهم لحقيقة سلوكهم، وسلوك الآخرين واتجاهاتهم. إضافة إلى

ذلك، تتاح الفرصة للمتدربين لتجربة طرق مختلفة للسلوك وتحديد أيها الأنسب. وكلما أصبح المشاركون أكثر انفتاحاً على بعضهم بعضاً، فإنهم يتقنون ببعضهم ويتقبلون وجهات النظر الأخرى، كما يتعلمون الأخذ والرد، واتخاذ القرارات الجماعية دون حاجة إلى اللجوء إلى سلطاتهم الرسمية.

وقد يجد بعض الأفراد هذه التجربة مثبطة، وفي بادئ الأمر سخيفة. كذلك، فإن بعضهم يجادل أن الصراحة المطلقة والانتقاد الشخصي قد يؤدي الأفراد أكثر من أن يساعدهم. فضلاً عن أن التأثير العاطفي لبعض الأفراد قد يكون محبطاً، وقد يلجأ بعض الأفراد إلى التهكم من أشخاص معينين ويجعلونهم موضعاً للسخرية. والأهم من ذلك، فقد لا يتفق هذا التدريب مع بيئة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب المشاركين القدرة على الانفتاح والتلقائية، بينما تستمر المنظمة في العمل بالأسلوب التقليدي، ومن ثم يعاني الموظف العائد من التدريب (إلا إذا كان في موقع سلطة لفرض المنظور الجديد على المنظمة) من صدمة ثقافية، أو يجد أنه من الضروري إعادة بناء دفاعاته من أجل البقاء. وفي الواقع، فإن التدريب على الحساسية يكون أكثر فاعلية عندما يتم العمل على تكامله في جهد طويل المدى. (٤٣)

٣. تشكيل السلوك (behavior modeling)

يقوم أسلوب تشكيل السلوك على نظرية التعلم الجماعي لباندورا (Bandura)، (٤٤) التي تؤكد أن الفرد يتعلم السلوك بصورة غير مباشرة من خلال مراقبة الآخرين ومحاولة الاقتداء بسلوكهم، عندما يكون ذلك مناسباً، ومن ثم نقل الحاجة إلى التعلم عن طريق التجربة والخطأ.

ويربط هذا الأسلوب عدداً من الأساليب التدريبية معاً في نظام متكامل للتدريب. ويكون التركيز فيه على تنمية المهارات الإشرافية، ومهارات العلاقات الشخصية. ويمكن وصف هذا الأسلوب من خلال أربع خطوات: التقليد، التمرين (rehearsal)، والتغذية العكسية، ونقل التدريب. (٤٥)

١. **التقليد:** يشاهد المتدربون فيلماً، أو شريط فيديو، أو ممثلين يؤديون بعض المهام التي تتعامل بصورة فاعلة مع بعض المشكلات الإدارية، مثل: ضعف الأداء، أو كثرة الغياب، أو المعنويات المنخفضة. ويتم تسليط الضوء على السلوكيات الرئيسة في هذا الأداء الناجح، حتى يمكن للمتدربين تشرب هذه السلوكيات.

٢. **التمرين:** بعد مشاهدة الفيلم يقوم المتدرب بالتمرن على السلوك المرغوب فيه. وفي هذه الحالة لا يقوم المتدربون بتمثيل أدوار، وإنما يتدربون على سلوك حقيقي سيستخدمونه في العمل، وهو السلوك الذي شاهدوه في الفيلم.

٣. **التغذية العكسية:** يقوم المدرب والمتدربون الآخرون بتزويد المتدرب بتغذية عكسية عن السلوك الذي تم التدريب عليه، ويتم إخباره بمدى قدرته على تقليد السلوك المحاكى. ويعد التعزيز الجماعي الذي يوفره الآخرون للأداء الناجح جزءاً مهماً من العملية التعليمية، حيث تزيد ثقة المتدرب في تشرب السلوك المحاكى.

٤. **نقل التدريب:** ويرجع هذا إلى عدد من الأساليب المصممة للتيقن من أن السلوك الذي تم تعلمه في دورات المحاكاة ينتقل ويتبع في العمل ويتم تعزيزه بالصورة المناسبة.

ويتدرج برنامج التدريب من المشكلات المبسطة إلى الأكثر تعقيداً. حيث يتعلم المتدرب السلوكيات والحلول في تسلسل يتدرج في الصعوبة، بحيث يجيد الخطوات الأولية قبل الانتقال إلى المستويات الأعلى.

ويشمل هذا التدريب نطاقاً واسعاً من المهارات الإدارية. فمثلاً، يمكن استخدامه لتدريب الرؤساء المباشرين على معالجة التعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين، بما في ذلك الاعتراف بجهود المرؤوسين وتقديرها، والتأديب، والمبادرة بالتغيير، وتحسين الأداء الضعيف. كذلك يمكن استخدامه لمساعدة مديري الإدارة الوسطى على التعامل بصورة أفضل مع حالات العلاقات الشخصية، مثل: إعطاء التوجيهات، أو مناقشة مشكلات الأداء، أو مناقشة عادات العمل السيئة، ومراجعة الأداء. وكذلك يمكن استخدام هذا

الأسلوب لتعليم الموظفين والرؤساء تقديم النقد وتلقيه، وتقديم المساعدة وتلقيها، وتوفير الاحترام والثقة المتبادلين. (٤٦)

ولقد أظهرت عدد من البحوث أن التدريب عن طريق الاقتداء بالسلوك يفوق في فاعليته وسائل التدريب الأخرى. (٤٧) كذلك أظهرت تلك الدراسات أنه وسيلة فاعلة للتدريب على المهارات الإشرافية الأساسية. (٤٨)

٤ . التحليل التعاملي

التحليل التعاملي هو أسلوب لتحسين سلوكيات الأفراد على رأس العمل وبالذات مهارات الاتصال بطريقة راشدة، من خلال فهم دوافعهم ودوافع الآخرين بشكل أفضل . فالتحليل التعاملي يرمي إلى تحليل التفاعلات الشخصية أو الاتصالات الشخصية بين الفرد والآخرين، وإلى تمكينه من تحليل أي موقف شخصي قد يجد نفسه فيه بشكل أفضل، وذلك من خلال مساعدته على إجابة أسئلة، مثل: " لماذا أقول ما أقول لهذا المروءس؟ " و" لماذا يقول ما يقوله لي؟ " (٤٩)

وقد قام إيرك بيرن (Eric Bern)، عالم النفس الأمريكي، في كتابه المشهور (ألعاب يلعبها الناس Games People Play) بتطوير هذا الأسلوب، ثم قام توماس هاريس (Thomas Harris) بتعميقه في كتابه (أنا بخير-أنت بخير I am OK You are OK)، ثم تدعم المفهوم بشكل أكبر في كتاب ماريل ودورثي جونغوارد (Muriel and Dorothy Jongeward) (ولدت لأنتصر Born to Win).

وفي العادة يتم التبادل بين الأفراد من خلال حالات الأنا لديهم، التي تتكون من أنماط الخبرات والمشاعر التي يطورها الشخص في أثناء نموه، وتنعكس على سلوكه الظاهر . ففي حين أنه لا يمكن ملاحظة حالات الأنا نفسها بصورة مباشرة، إلا أن السلوك الناتج عنها يمكن ملاحظته . وعندما يكون الشخص في حالة أنا معينة، فإنه يتصرف وفقاً لحالة الأنا تلك . وتؤثر حالات الأنا في سلوك الأفراد، لا سيما عند تفاعلهم مع الآخرين . ولاستخدام التحليل التعاملي، من الضروري أن يكون الشخص قادراً على تحليل حالة الأنا المعينة التي

يكون فيها، وكذلك حالة الأنا للشخص الذي يتعامل معه. ويرى رواد التحليل التفاعلي أن شخصية الإنسان مكونة من ثلاثة أجزاء، تسمى حالات الأنا، هي: الطفل، والراشد، والوالد. وتظهر مرحلة الأنا الطفولية عندما يشعر الأفراد أنهم يتصرفون تصرفات طفولية. فالتعبير العفوي عن المشاعر الداخلية للفرح والإحباط، أو الأفكار الخلاقة، وكذلك التعبير عن الأماني والرغبات، كلها أمثلة لحالة الأنا الطفولية. ويمكن التعبير عن حالة الأنا الراشدة عندما يفكر الأفراد بطريقة منطقية وناضجة، ويقومون بجمع المعلومات وتقييم النتائج المحتملة، قبل اتخاذهم للقرارات. أما حالة الأنا الأبوية فيمكن ربطها بكيفية معاملة الآباء لأبنائهم. ويمكن النظر إلى القواعد والقوانين، والتقاليد، ومحاولة إظهار الطريقة الصحيحة لعمل الأشياء، وتوفير الحماية، على أنها أمثلة لحالة الأنا الأبوية.

والحالات الثلاث للأنا ضرورية من أجل أن تكون الشخصية متكاملة النمو، وليس هناك حالة أفضل من غيرها، بل إن الشخص الذي يعمل بصورة رئيسة من منطلق حالة أنا واحدة فقط، سيواجه مشكلات اتصالية وعاطفية كبيرة.

وخلال أي من هذه المراحل الثلاث يمكن للشخص أن يتبنى اتجاهات مختلفة تماماً نحو نفسه، ونحو من يتعامل معهم. فقد يكون الشخص في حالة الأنا الأبوية مشرفاً (بخير OK)، وذلك حينما يقدم الدعم للآخرين ويحاول تقويمهم وإصلاحهم، بدلاً من مجرد الاكتفاء بتوجيه النقد إليهم. كذلك فقد يكون الشخص مشرفاً (بخير) في حالة الأنا الراشدة، وذلك حينما يستجيب للآخرين ويكون تحليلياً. كذلك يمكن للشخص أن يكون مشرفاً بخير في حالة الأنا الطفولية، وذلك حينما يكون متعاوناً، ومستعداً لمساعدة الآخرين، وتقديم أفكار خلاقة.

وفي الحقيقة، فإن الأفراد يعبرون عن مشاعرهم الحقيقية نحو أنفسهم، ونحو الآخرين من خلال كونهم إما بخير، أو ليسوا بخير (OK or not OK)، سواء أكانوا يتعاملون مع مرؤوسين أم رؤساء. كما أنهم يعكسون مشاعرهم نحو الآخرين من خلال كونهم (بخير أو ليسوا بخير). علاوة على ذلك، فإن التحليل التفاعلي يحدد التصنيفات الأربعة التالية

للمواقف الحياتية الممكنة فيما يتعلق بالذات والآخرين :

- ١ . أنا بخير-أنت بخير . (أفضل الحالات ، تقبلاً للنفس وللآخرين).
 - ٢ . أنا بخير-أنت لست بخير . (إلقاء النوم على الآخرين وعدم الثقة بهم).
 - ٣ . أنا لست بخير-أنت بخير . (عدم الثقة بالنفس مقارنة بالآخرين).
 - ٤ . أنا لست بخير-أنت لست بخير . (أسوأ الحالات ، يعبر عن اليأس).
- ومن خلال فهم حالات الأنا، وكذلك اتجاهات (بخير ولست بخير) ، يمكننا تفهم الأساليب المختلفة التي يستخدمها الناس في اتصالاتهم بالآخرين . وفي وقت أو في آخر فإننا جميعاً نسلك سلوكاً يمثل الحالات الثلاث للأنا ، سواء بطريقة إيجابية أم سلبية . والأمثلة التالية تساعد على توضيح هذه النقطة :
- ١ . ما رأيك في كأس من العصير ؟ (حالة طفولية - بخير)
 - ٢ . متي ستنهي المعاملة التي في يدك ؟ (راشد - بخير)
 - ٣ . من الأفضل لك أن تحسن من أسلوب تعاملك (أبوي - لست بخير)
 - ٤ . لا تقلق أبداً ، ستكون الأمور على ما يرام (أبوي - بخير)
 - ٥ . أين تكمن العلة حسب اعتقادك ؟ (راشد - بخير)
- ويتميز هذا الأسلوب أنه يساعد الفرد على تفهم نفسه ، والآخرين ، وتحليل سلوكه في المواقف المختلفة ، الأمر الذي يساعده على بناء الثقة في نفسه ، وتجنبه للجوانب السلبية في سلوكه ، وتحسين علاقاته مع الآخرين . إلا أن هذا الأسلوب ، من ناحية أخرى ، لم يخضع لتقويم موضوعي شامل يحدد مدى نجاحه أو فاعليته ، وكل ما تركز عليه نتائج التطبيق هو قبول المتدربين واستحسانهم له . (٥٠)

ثالثاً - الطرق المختلطة

هناك عدد من الأساليب التدريبية التي تستخدم لنقل المعرفة أو المحتوى ، وفي الوقت نفسه لتغيير الاتجاهات ، وتنمية المعرفة بالذات ، وتطوير أسلوب التعامل مع الآخرين .

وتشمل هذه وسائل، مثل: أساليب المناقشة، وطرق المحاكاة المختلفة، وأساليب التدريب على رأس العمل.

١. أساليب المناقشة

يتم تنظيم أساليب المناقشة في أشكال متعددة من أهمها: المؤتمرات، والندوات، وحلقات المناقشة، وجلسات العصف الذهني. وتتضمن اجتماع مجموعة من الأفراد، لمناقشة موضوع معين أو مشكلة معينة، مثل: القيادة، أو تقويم الأداء الوظيفي، أو إدارة الموارد البشرية، أو تحديد الأهداف، وغيرها من الموضوعات والمشكلات الإدارية.

وقد تكون المناقشة موجهة أو غير موجهة. وفي المناقشة غير الموجهة يقدم قائد المناقشة للموضوع، ثم يترك للمشاركين حرية مناقشته بالطريقة التي يرونها، والتركيز على الجوانب التي يهتمون بها. ويقتصر دور القائد على إدارة النقاش وتوجيهه بطريقة تتيح للمتدربين جميعهم المشاركة في النقاش، وتمنع خروج المناقشة عن جوهر الموضوع.

إلا أن المناقشة الموجهة تعد أكثر استخداماً لغرض التدريب، حيث يكون لدى مدير البرنامج التدريبي مفاهيم معينة يرغب في توصيلها للمتدربين. وحتى يكتب النجاح لهذا الأسلوب، فيجب ألا يزيد حجم المجموعة عن عشرين شخصاً، ويجب أن يجلس المشاركون مواجهين لبعضهم بعضاً. كما يجب أن يكون لدى المشاركين خبرة كافية وخلفية عن الموضوع حتى يكونوا قادرين على المشاركة الفاعلة في النقاش، واستيعاب الأفكار التي يتم مناقشتها وتطبيقها. وهنا يقوم مدير البرنامج بتقديم الموضوع ويطلب من أفراد المجموعة تقديم وجهات نظرهم حول المشكلة أو الموضوع المطروح. ومن الضروري أن يكون مدير البرنامج ماهراً في طرح الأسئلة، وأن يتأكد من أن المجموعة تحلل الموضوع بصورة كاملة. (٥١)

ومن مزايا أساليب المناقشة أنها تستخدم لتعزيز فهم الحقائق والمعلومات، وكذلك لتطوير اتجاهات المتدربين وتعديل أنماطهم السلوكية. وتعد أساليب المناقشة وسيلة فاعلة للتدريب؛ لأنها تتيح الفرصة للمشاركين للإسهام بشكل إيجابي في عملية التعلم، وفي تطوير معارفهم واتجاهاتهم من خلال النقاش وتبادل الأفكار والخبرات والمعلومات بينهم.

حيث يمكن للفرد التعلم من الآخرين والاستفادة من تجاربهم، والاطلاع على أحدث المعلومات ودراسات والممارسات العملية في مجال العمل.

إلا أنه، من جهة أخرى، هناك بضع مشكلات في هذه الأساليب. فاستخدامها محدود بالمجموعات الصغيرة نسبياً. كما أنها تتطلب مهارة وجهداً في الإعداد والتنظيم والإدارة. كذلك فإن المتدرب الخجول، الذي يتردد في طرح آرائه على الآخرين، أو يعوزه التعبير عن رأيه بوضوح، ويخشى تقويم الآخرين وتقدهم لأفكاره، يصعب عليه الاستفادة من هذا الأسلوب. وعلى النقيض من ذلك، فإن المتدرب الجريء أو الذي يحب الظهور، قد يسيطر على المناقشة، وقد يؤثر في تفكير الآخرين بشكل أو بآخر.^(٥٢) لذلك فإن المناقشة تتطلب قيادة فاعلة، ذات مهارة عالية، لإدارة النقاش وتوجيهه، والتأكد من تغطية موضوع النقاش تغطية شاملة، وبث الحماسة في المشاركين، وإتاحة الفرصة لهم جميعاً للمشاركة الفاعلة في النقاش.

٢. طرق المحاكاة

تصمم طرق المحاكاة لتنمية الفرد من حيث كونه فرداً، وعضواً في مجموعة، وذلك في بيئة تشابه بيئة العمل الحقيقية. ومن أهم الأساليب المستخدمة في هذا المجال: دراسة الحالات، والمباريات الإدارية، وسلة القرارات، والتدريب على راس العمل.

(أ) دراسة الحالات

لقد تم تطوير أسلوب دراسة الحالات في الأصل من قبل كريستوفر لانغديل (Christopher C. Langdell). أحد أساتذة القانون في جامعة هارفرد الأمريكية. وكانت جامعة هارفرد رائدة في تبني هذا الأسلوب في العشرينيات من هذا القرن.^(٥٣)

وتهدف دراسة الحالات إلى محاكاة الحياة العملية الواقعية. لهذا يقدم إلى المتدرب تقرير مكتوب، يصف مشكلة إدارية تصور ما يواجه الإداريين عادة في الحياة التنظيمية اليومية، سواء أكانت هذه المشكلة متعلقة بالنواحي السلوكية وتصرفات العاملين وعلاقاتهم

بعضهم ببعض ، أم بتطبيق اللوائح والقوانين ، التي كثيراً ما يكشف الواقع العملي عن ثغرات فيها ، أو نواحي قصور تتطلب تعديلاً لنظام معين ، أو مجالات عمل تتطلب توفير قدر من التنسيق بينها. ^(٥٤) ثم يطلب من كل متدرب ، على حدة ، دراسة الحالة وتحليلها ، وتحديد المشكلة التي تتضمنها وأبعادها والعوامل التي أدت لحدوثها ، وتقديم توصيات لحلها ، في ضوء المعلومات الواردة في الحالة .

ويعتمد أسلوب الحالة على المشاركة الجماعية . لذا يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة لمناقشة الحالة . وبعد أن يقوم المتدرب بدراسة الحالة بمفرده ، يناقش الحالة مع أعضاء مجموعته ، حتى تتوصل المجموعة إلى حل مشترك . ثم بعد ذلك تنضم جميع المجموعات الصغيرة بعضها إلى بعض لتكون مجموعة واحدة ، وتناقش البدائل المطروحة لمعالجة الحالة . وبالرغم من أنه يتم توجيه المجموعة في الغالب عن طريق المدرب ، إلا أن الجلسة التدريبية في العادة تكون غير رسمية ، ويكون هناك تأكيد على أن الهدف من دراسة الحالة ليس التوصل إلى حل لها ، بقدر ما هو تنمية المهارات التحليلية للأفراد . فهذا الأسلوب يؤكد على أنه لا توجد طريقة واحدة صحيحة لحل المشكلات الإدارية ، فأفضل حل يعتمد على التقديرات الشخصية .

ويساعد هذا الأسلوب على تطوير المهارات الإدارية الأساسية للمبتدئين من خلال التعلم النشط ، وتطبيق المعرفة النظرية التي يمتلكونها على مشكلات واقعية ، وتنمية القدرة التحليلية والفهم والتفكير المنطقي والمنظم لديهم . كما يساعدهم على إدراك أنه في العادة ليس هناك حل سهل للمشكلات الإدارية المعقدة . وإدراك أن هناك منظورات وحلول مختلفة للحالة نفسها ، كلها قد تكون صحيحة . بالإضافة إلى تنمية القدرة لديهم على تحليل افتراضاتهم وتفسيراتهم ونقدها . ويساعد التفاعل الجماعي في هذا الأسلوب التدريبي على تطوير مهارات المتدربين المتصلة بحل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق المجموعات. ^(٥٥) وكذلك على توفير التغذية العكسية ، فمن خلال المشاركة الجماعية يكون بإمكان أعضاء المجموعة الحصول على رد فعل مباشر لأفكارهم وعن مدى ملاءمة تحليلهم والقرارات التي اتخذوها ، كما تتاح الفرصة لهم لملاحظة كيف يطور الآخرون حلولهم وتزويدهم بتغذية عكسية مناسبة .

والعيب الرئيس لهذا الأسلوب يكمن في أنه يحتاج إلى توفير مجموعة من الخبراء لتطوير الحالات، علاوة على أن إعداده يستغرق كثيراً من الوقت والجهد، إلا أن المزايا التي يحققها هذا الأسلوب قد تبرر الجهد المطلوب لإعداده.

(ب) المباريات الإدارية

يتضمن هذا الأسلوب محاكاة حالة معقدة تشبه الحياة الواقعية. وعلى غرار أسلوب دراسة الحالات، فإن هذه الطريقة تسعى بصورة رئيسة إلى تنمية المهارات الإدارية الأساسية في مجالات، مثل: التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات. إلا أن المباريات الإدارية تطورت وغدا كثير منها يركز على تنمية المهارات السلوكية، مثل القدرة على الاتصال بالآخرين بفاعلية.

وقد نشأت فكرة المباريات الإدارية في الأصل من فكرة المناورات العسكرية التي تستخدمها الجيوش لتدريب جنودها. وقد قامت جمعية الإدارة الأمريكية (American Management Association) بتطوير أول مباراة إدارية بعد زيارة قام بها أعضاؤها للكلية البحرية في الولايات المتحدة سنة ١٩٥٦ م.

وتتنوع المباريات الإدارية إلى حد كبير، وتندرج من الحالات المبسطة إلى الحالات المفرطة التعقيد. وقد ساعد استخدام برامج الحاسب الآلي في هذا المجال على التوسع في استخدام المباريات الإدارية لتكون وسيلة تدريبية فاعلة. إلا أنه بالرغم من التنوعات في تطبيق المباريات الإدارية، فإن معظمها يشمل الخطوات التالية: (٥٦)

١. يتم توجيه المشاركين في المباراة إلى محاكاة الواقع من خلال التعليمات التي تصف الموقف المزمع محاكاته، والأهداف الإدارية، والقرارات المطلوبة، وقواعد المباراة.
٢. بعد ذلك يتم تقسيم المتدربين إلى فرق، وتنظم الفرق المتنافسة أنفسها، وتعطى معلومات مفصلة عن كافة جوانب العمليات الإدارية، مثل: الشؤون المالية، شؤون الموظفين، خطط المنظمة. وفي ضوء هذه المعلومات تتخذ كل مجموعة، بصورة تنافسية، سلسلة متصلة من القرارات الإدارية، في مجالات تتعلق بالإنتاج، أو تقليل

التكاليف، أو البحوث والتطوير، أو الترقيات، وغيرها. وتتخذ القرارات على أساس عمليات يوم واحد أو عدة أشهر، وذلك حسب نوع المباراة. وتحاول كل مجموعة أن تكون قراراتها أفضل من المجموعات الأخرى. وتؤثر القرارات التي تتخذ في كل خطوة في الظروف البيئية التي يتم فيها اتخاذ قرارات تالية. (٥٧)

٣. عقب انتهاء الجولة الأولى، تعطى قرارات الفرق المتنافسة للمدربين لتقويم نتائجها.
٤. تتم جدولة النتائج، إما يدوياً، أو عن طريق الحاسب الآلي، ويتم إعادتها لأعضاء الفرق، مع معلومات أخرى تصف بعض التغييرات في بيئتهم العملية.
٥. تعاد الدورة عدداً من المرات، وبعد الانتهاء من المباراة، يتم تحليل النتائج ومناقشتها في جلسة نقدية.

وفي هذه الطريقة يتم التعلم من خلال تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات وفهم الظروف المحيطة بها وأخذها في الحسبان. كذلك يتم التعلم من خلال التجربة والخطأ، حيث يتعلم المتدرب من الأخطاء التي يرتكبها، دون أن تكون للخطأ آثار سلبية، كما لو أنها حدثت في الواقع العملي. فضلاً عن أن المتدربين يكتسبون الكثير من المهارات والمعارف المتعلقة بجوانب متعددة في الإدارة، مثل: التخطيط، وإدارة الموارد، والتفاعل مع الآخرين بصورة فاعلة، حيث يتدرب المشاركون على تنظيم أنفسهم كفريق عمل يعمل بشكل فاعل. علاوة على ذلك، فإن المباريات تكون في العادة مشوقة ومثيرة للمتدربين، وذلك لواقعية المنافسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الانغماس والمشاركة من قبل المتدربين.

إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب أن المشتركين قد ينشغلون بالمنافسة التي قد تصبح شغلهم الشاغل، وذلك على حساب المفهوم التعليمي الأساسي. علاوة على التكاليف التي يتطلبها إعداد المباريات الإدارية وتنفيذها.

(ج) سلة القرارات

أسلوب آخر من أساليب المحاكاة، يجمع بين أسلوب دراسة الحالة والمباريات الإدارية، ويستخدم في الغالب للتدريب على الإدارة والإشراف الفاعل، ويتعامل مع المفاهيم المتصلة بها، مثل: التنظيم، والتفويض، وتقييم الأداء. ويشبه هذا الأسلوب المباراة الإدارية، من حيث إنه يحاكي عمل المدير ويهدف، بصورة رئيسة، إلى التدريب على مهارات اتخاذ القرارات، أو العلاقات الإنسانية، أو المهارات الشخصية، وليس إلى اكتساب معلومات جديدة. إلا أنه بخلاف المباراة الإدارية، فإن المتدرب عادة ما يعمل منفرداً وليس في مجموعة.

وهنا يقدم إلى المتدرب وصف لدور إداري يكون عليه الاضطلاع به. وكذلك تقدم إليه سلة من المعاملات تحتوي على تقارير ووثائق، وبريد ورسائل هاتفية ومذكرات، وشكاوى، واستفسارات من الرؤوسين، يتصل كل منها بمشكلة أو بحالة تتطلب استجابة آنية، وتخلط فيها الأمور الملحة مع الأمور الروتينية. وبعد ذلك، يقوم المتدرب بدور المدير المسؤول عن حل المشكلات الموجودة في السلة، ويطلب منه اتخاذ القرار المناسب لكل حالة خلال وقت محدد، معتمداً على خبرته ومعارفه السابقة.

ويعتمد هذا الأسلوب على المناقشة التي تتبع ذلك، والتي تتيح للمتدربين تقييم القرارات التي اتخذها كل منهم وتفسيرها.^(٥٨) حتى أن المتدربين الراضين عن معالجتهم للتمارين يجدون في العادة أن المناقشة توسع معرفتهم للطرق المتعددة المتاحة لمعالجة المشكلة ذاتها.

ويتميز هذا الأسلوب بعدد من المزايا، فهو يساعد المتدربين على تفهم المشكلات الإدارية ويعمق لديهم القدرة على اتخاذ القرارات وفهم الظروف المحيطة بها وأخذها في الحسبان. وتساعد المدير على التعلم من أخطائه دون أن تكون هذه الأخطاء مكلفة، ومحاولة تلافيها في المستقبل. ولعل العيب الرئيس لهذا الأسلوب هو تكلفة الإعداد والوقت والجهد اللازم لهذا الإعداد.

٣. أساليب التدريب على رأس العمل

إحدى أقدم الطرق وأكثرها استخداماً للتدريب الإداري تأخذ مكانها مباشرة في الموضع الذي يعمل به الموظف . وهناك مجموعة من الأساليب المستخدمة لتدريب الموظف أثناء قيامه بأداء مهام عمله . ومعظم الموظفين تقريباً يتألقون قسطاً من التدريب على رأس العمل . وهذا النوع من التدريب قد يتبع التدريب خارج العمل ، أو قد يكون المصدر الوحيد للتدريب .

ويتخذ التدريب على رأس العمل أشكالاً متعددة . فقد يتولى الرئيس المباشر أو موظف ذو خبرة تدريب الموظف أثناء العمل . وفي أحيان ثانية يتم التدريب عن طريق ملاحظة موظف آخر يجيد العمل . وفي أحيان أخرى يكون التدريب على رأس العمل عن طريق التنقل بين سلسلة من الأعمال المتشابهة لتعميق مهارات الموظف . وفي بعض الأحيان يتم التدريب على رأس العمل عن طريق إشراك الموظف ، لا سيما في الأعمال الإدارية ، في لجان مختلفة من أجل التعرف على مشكلات العمل ، وملاحظة المديرين ذوي الخبرة والاستماع إلى مناقشتهم في مجال العمل ، والمشاركة معهم والتعلم منهم . كذلك يتم التدريب على رأس العمل ، أحياناً ، عن طريق تفويض بعض الصلاحيات للموظف من أجل تدريبه على أدائها .

ولهذا الأسلوب عدد من المزايا ، منها الاقتصاد في التكاليف ، وإتاحة الفرصة للموظف للتعلم في الوقت الذي ينتج فيه ، ويكون تدريبه في البيئة نفسها التي يعمل فيها . ولكن التدريب على رأس العمل يكون مناسباً للتدريب على المهارات التي يمكن تعلمها خلال فترة قصيرة نسبياً ، عندما يكون هناك موظف واحد ، أو مجموعة قليلة من الموظفين يجب تدريبهم في الوقت نفسه على العمل نفسه .^(٥٩) علاوة على ذلك ، فإن كثيراً من برامج التدريب على رأس العمل لا تخطط بشكل سليم ، ومن ثم فإنها تفتقر إلى الفاعلية في كثير من الأحيان . كذلك فإن المدرب قد يشغله عمله عن إعطاء الاهتمام اللازم للتدريب . وكثيراً ما يتم اختيار هذا الأسلوب ؛ لأنه غير مكلف ومن السهل تنفيذه ، دون أي تخطيط على الإطلاق .

المرحلة الرابعة: تقويم التدريب

لأن التدريب يتطلب الكثير من المال والوقت والجهد، فمن من الضروري احرص على تقويمه بأسلوب علمي لتحديد مدى فاعليته في تحقيق غاياته . وبالرغم من التسليم بأهمية تقويم البرامج التدريبية، فكثيراً ما يتم تنفيذ التدريب دون أي تفكير في تقويمه . فتقوم البرامج التدريبية، بصفة عامة، لا يحظى بالاهتمام الكافي، خصوصاً في القطاع العام. (٦٠)

وعند تقويم الجهود التدريبية، هناك عدد من الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها، مثل : ما النتائج التي تم تحقيقها؟ ما مدى استمرار تأثير التدريب؟ من هم الموظفون الذين تغير سلوكهم؟^(٦١) ويمكن الإجابة عن هذه الأسئلة، من خلال الإطار الشهير لتقويم الجهود التدريبية الذي قدمه دونالد كيركباتريك (Donald Kirkpatrick). (٦٢) ووفقاً لهذا الإطار يمكن تقويم التدريب من خلال أربعة مستويات من النتائج : رد الفعل، التعلم، السلوك، والنتائج.

١. رد الفعل (ما اتجاهات المتدربين نحو التدريب؟) هنا يتم قياس شعور المتدربين تجاه العناصر المختلفة للبرنامج التدريبي، بما في ذلك : محتوى البرنامج، أساليب التدريب، قدرة المدرب وأسلوبه، بيئة التدريب، مدى تحقيق أهداف التدريب . ويتم قياس رد فعل المتدربين من خلال المقابلات الشخصية، أو الاستبانات التي توزع عليهم بعد انتهاء البرنامج . بيد أن قياس رد فعل المتدربين يعد الأسلوب الأقل فائدة في تقويم البرامج التدريبية، إذ لا يظهر مدى الأثر الذي أحدثه البرنامج فعلاً على الموظفين . فمن الصعب الاستنتاج من ردود الفعل أنه قد تم تلبية الحاجات الفردية والتنظيمية، التي أحدث البرنامج من أجلها .

٢ . التعلم (إلى أي مدى تعلم المتدربون الحقائق، والمبادئ، والمهارات، والأساليب، والأفكار، والاتجاهات، والنظريات التي تضمنها التدريب؟) في معظم الأحوال يتم قياس درجة تعلم المتدربين من خلال امتحانهم في المادة التي تم التدريب عليها، وذلك قبل التدريب وبعده . وتساعد مقارنة النتائج في الحالتين على تحديد مقدار التعلم

الذي نتج عن البرنامج . وإذا ما تم تصميم الاختبارات بطريقة سليمة يمكن تحديد مقدار التعلم الذي يرجع إلى البرنامج ، وليس إلى الخبرة السابقة أو أية عوامل أخرى .

٣ . السلوك (إلى أي مدى تغير سلوك المتدربين نتيجة لبرنامج التدريب؟) إن الغرض الحقيقي من التدريب هو استحداث تغيير حقيقي في سلوك المتدربين عند ممارستهم لأعمالهم . والأسلوبان السابقان للتقويم ، لا يقيسان السلوك الفعلي للمتدربين على رأس العمل . فإذا ما أحب المتدربون المادة التدريبية ، أو إذا ما تم مقارنة درجات الامتحان قبل التدريب وبعده ، فلا يعني ذلك بالضرورة أن نتائج فعلية ستحدث في سلوك المتدرب على رأس العمل . فالأفراد قد يظهرون في الامتحانات أنهم تعلموا الكثير ، إلا أنهم قد لا ينقلون ما تعلموه إلى أعمالهم . لهذا فإن تقويم السلوك يحاول قياس مدى تأثير التدريب في الأداء الفعلي للموظف . وتنفيذ هذا النوع من التقويم يعد أكثر صعوبة من الوسيلتين السابقتين . وهنا يتم التقويم من خلال إجراء مقابلات مع الموظفين وزملائهم ورؤسائهم ، أو من خلال مراجعة نتائج تقويم الأداء الوظيفي . وحتى يكون التقويم أكثر دقة ، يتم قياس الأداء قبل التدريب وبعده لتحديد الفرق في السلوك ، أو من خلال مقارنة أداء الموظفين الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه . ولكن ينبغي مرور مدة كافية من الزمن بعد انتهاء البرنامج التدريبي لإجراء التقويم ، حتى يتاح للمتدربين تغيير سلوكهم وتطبيق ما تعلموه .

٤ . النتائج (ما النتائج النهائية التي تم تحقيقها؟) كما أن المعرفة التي تم تعلمها واتجاهات المتدربين قد تخفق في التأثير على سلوكهم ، كذلك فقد يخفق السلوك في استحداث آثار ملموسة في الجوانب التنظيمية المختلفة . لذلك يتم قياس مدى تأثير التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية ، مثل : تخفيض التكاليف ، والتقليل من التسرب ، وتحسين الإنتاجية . ولأن مثل هذه الأهداف ملموسة ، فإن هذا النوع من التقويم يجري من خلال مقارنة السجلات قبل التدريب وبعده . وتعد هذه الوسيلة من

أكثر الوسائل صعوبة لتقويم التدريب ، ومكمن الصعوبة أن المقاييس المستخدمة فيها لا تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى التي قد تؤثر في النتائج ، والتي قد لا يكون لأداء الموظف دخل فيها . وقد يكون أفضل وسيلة لتنفيذ هذا النوع من التقويم من خلال استخدام المقاييس القبلية والبعديّة للمجوانب التنظيمية المطلوب إحداث التغيير فيها ، ومن ثم استنتاج ما إذا كان التدريب عنصراً جوهرياً في استحداث التغيير .

التوجيه والتدريب في المملكة

التوجيه

لا يتضمن نظام الخدمة المدنية نصوصاً تنظم عملية التوجيه المبدي للموظف الجديد . ولكن يخضع الموظف المستجد الذي يتم تعيينه في الخدمة المدنية لأول مرة لفترة تجربة مدتها سنة (المادة ٩ من نظام الخدمة المدنية) . ويتطلب ذلك إعداد الموظف الجديد ليكون ملماً بمهمة الوظيفة وبيئة العمل الجديدة . وقد أصدرت وزارة الخدمة المدنية كتيب " دليل الموظف الجديد " يتضمن بعض المعلومات عن الأحكام الأساسية في الخدمة المدنية ، وتوضيح لواجبات الموظف وحقوقه في أمور مثل : الترقية ، والرواتب ، والعلاوات الدورية ، والإجازات ، والتدريب .

وقد أكدت وزارة الخدمة المدنية في دليل " تقويم الموظف خلال فترة التجربة " على أهمية تعريف الموظف بعمله ، وإيضاح حقوقه وواجباته . وفي هذا الصدد يتعين على إدارة الموظف المستجد أن تتولى :

١ . تهيئة المكان المناسب للموظف ، وتجهيزه وفقاً لمتطلبات وظيفته .

٢ . تعريفه بزملائه وتعريفهم به .

٣ . تزويده بالمطبوعات المعينة له في عمله ، إذا تطلب الأمر ذلك .

٤ . تعريفه بما له وما عليه وفقاً للنظام .

كما تطلبت وزارة الخدمة المدنية من إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية إعداد

- برنامج تعريف للموظف، بالتنسيق مع إدارة الموظف الجديد. ومن الأمور التي يمكن الاسترشاد بها في إعداد البرنامج التعريفي، ما يلي:
- تعريف الموظف بالحقوق والواجبات والمحظورات.
 - إعطاؤه فكرة موجزة عن الأعمال التي سيقوم بها.
 - إيضاح أنه سيكون تحت التجربة لمدة سنة كاملة قبل تثبيته على الوظيفة.
 - تعريف الموظف بالأهداف العامة للجهاز، والخاصة بالإدارة أو القسم الذي سيعمل به.
 - تعريفه بالجهاز وأقسامه وإدارته.

وبالرغم من الدور الأساس الذي يقع على عاتق الرؤساء المباشرين في الأجهزة الحكومية وإدارات شؤون الموظفين فيها في التوجيه الميداني للموظفين الجدد، إلا أنه يبدو أن المشرفين الإداريين وإدارات شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية لا يؤدون دورهم في مجال توجيه الموظفين المستجدين على النحو المناسب. (٦٣)

التدريب

لقد أولى نظام الخدمة المدنية في المملكة تدريب الموظفين العموميين أهمية خاصة، ومن هنا، فقد أشار إلى أن تدريب الموظفين يعد جزءاً من واجبات العمل النظامية، سواء أثناء أوقات الدوام الرسمية أم خارجها (المادة ٣٤). وتنظم لائحة التدريب، (٦٤) التدريب في مجالات العمل بالخدمة المدنية في المملكة. وقد حتمت هذه اللائحة على الجهات الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب المناسب وفقاً لاختصاص الموظف. كما أوجبت عليها أن تكفل لموظفيها التفرغ التام للتدريب في البرامج التي تقضي طبيعتها ذلك، وفقاً لتوصية جهة التدريب (المادة ٣٤/٢).

أهداف التدريب في الخدمة المدنية

تحدد لجنة التدريب أهداف التدريب لموظفي الدولة، وفقاً للخطة السنوية المقدمة من الأجهزة الحكومية، التي ينبغي أن تقوم على دراسة فعلية للاحتياجات التدريبية لكل جهاز حكومي. وتكون هذه الأهداف هي الأساس الذي تبنى عليه خطط وبرامج مراكز ومعاهد

التدريب المختلفة . ولقد أشارت لائحة التدريب إلى أنه يجب أن يهدف التدريب إلى رفع كفاية موظفي الدولة، إلى درجة تمكنهم من أداء واجبات العمل على وجه أفضل . وذلك عن طريق حضور دورات تدريبية، أو حلقات دراسية، أو العمل بقصد اكتساب الخبرة في إحدى الأجهزة العامة والخاصة، سواء في الداخل أم في الخارج (المادة ٣٤ / ١) . وبصفة عامة، يهدف التدريب في المملكة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية: (٦٥)

- ١ . إعداد الموظف لتولي مركز وظيفي شاغر، أو مشغول بمتعاقد من الخارج، ويحتاج شغله إلى إعداد أو تدريب خاص .
- ٢ . رفع مستوى الأداء لدى الموظفين، أو تحسين البيئة الإدارية في الأجهزة الحكومية وتطورها، عن طريق تحسين نظم أساليب العمل فيها .
- ٣ . تهيئة الموظفين لاتباع أسلوب جديد في العمل، أو استعمال آلات حديثة .
- ٤ . إعادة تدريب، أو إعداد من يراد توجيههم نحو وجهات عمل جديدة، نتيجة لظروف العمل أو الموظفين .

لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية

لقد أسندت السياسة العامة للتدريب في المملكة إلى لجنة التدريب والابتعاث، (٦٦) التي تتولى سكرتارياتها إدارة التدريب بوزارة الخدمة المدنية . ويرأسها وزير الخدمة المدنية، ويشارك في عضويتها كل من مدير عام معهد الإدارة العامة، ووكيل وزارة التخطيط، ووكيل وزارة التعليم العالي، ووكيل وزارة المعارف، ووكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني لشؤون الميزانية والتنظيم، ونائب محافظ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وأمين عام مجلس القوى العاملة. (٦٧)

وتجتمع اللجنة بدعوة من رئيسها، مرة كل شهر تقريباً، وكلما اقتضت الحاجة إلى ذلك . ويعد اجتماعها صحيحاً بحضور أغلبية الأعضاء، على أن يكون من بينهم الرئيس أو من ينوبه، وتتخذ اللجنة قراراتها بأغلبية الحاضرين، وفي حالة التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه الرئيس. (٦٨)

اختصاصات لجنة التدريب والابتعاث

تختص لجنة التدريب بما يلي (المادة ٣٤/٥ من لائحة التدريب):

- ١ . رسم السياسة العامة لتدريب الموظفين .
- ٢ . التنسيق بين المراكز التدريبية للموظفين، ومتابعة نشاطاتها، وتقديم المشورة لها، ودراسة مدى استفادة الأجهزة الحكومية منها .
- ٣ . قبول أو رفض طلبات الابتعاث للتدريب في الخارج، مهما كانت مدة التدريب .
- ٤ . تحديد مدة التدريب للموظف المبتعث للخارج .
- ٥ . الموافقة على قبول منح التدريب .

السياسة العامة للتدريب**خطة التدريب**

حتى تتحقق أهداف التدريب، فإن الأجهزة الحكومية مطالبة بإعداد خطة تدريبية سنوية لموظفيها، مع بداية السنة المالية، وذلك من واقع دراستها لاحتياجات موظفيها للتدريب، وتقديم هذه الخطة إلى لجنة التدريب والابتعاث قبل بدء السنة المالية بستين يوماً على الأقل . وتقوم لجنة التدريب والابتعاث بوضع الخطة السنوية العامة للتدريب من واقع خطط التدريب المقدمة من الأجهزة الحكومية .

ويجب أن تشمل خطة كل جهاز حكومي على العناصر التالية: أهداف التدريب، نوع التدريب (فني، إداري، مهني، . . . إلخ)، مستوى التدريب (إدارة عليا، إدارة متوسطة، . . . إلخ)، عدد الموظفين المرشحين للتدريب (بحيث لا يقل عددهم عن ٥٪) من مجموع موظفي الجهاز القائمين على رأس العمل وقت إعداد الخطة)، أسلوب التدريب (عملي، نظري، عملي ونظري معاً، . . . إلخ)، جدول زمني لإحقاق المتدربين ببرامجهم التدريبية (بحيث يراعى عدم التداخل أو التعارض)، مكان التدريب (البلد الذي سيقع به كل برامج، سواء داخل المملكة، أم خارجها)، معاهد التدريب (المعاهد، والجامعات،

والمؤسسات، التي ستقدم بها البرامج التدريبية، بما في ذلك الشركات الملتزم معها بعقود تدريب مصاحبة لمشاريع معينة، . . . الخ)، أية تفاصيل أخرى ذات علاقة بالبرامج، أو المعاهد، أو المتدربين.^(٦٩) ولا تشمل الخطة المنح والدعوات التي تقدمها الدول والمؤسسات الأجنبية للمملكة، ويجب إحالتها إلى لجنة التدريب عند ورودها إلى الجهة الحكومية من أجل الموافقة على حضورها.^(٧٠)

برامج التدريب

يتم ترجمة خطة التدريب السنوية إلى برامج تدريبية مختلفة وفقاً للاحتياجات الفعلية للأجهزة الحكومية. ويتم تنفيذ هذه البرامج من قبل أجهزة التدريب المختلفة، التي تتولى إعداد البرامج التدريبية، باستخدام الحلقات الدراسية، أو التدريب الفعلي في أثناء العمل، لتلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي الأجهزة الحكومية، ومن أجل تزويد المتدرب بمعلومات أساسية وحديثة في حقل تخصصه، أو تزويده بالمهارات اللازمة لمجال عمله، أو تنمية مهاراته السلوكية للتعامل مع الآخرين.

ويقصد بأجهزة التدريب المؤسسات التعليمية المختلفة، مثل: الجامعات، والمعاهد، والمدارس المتخصصة، ومراكز التدريب التابعة للأجهزة الحكومية، أو الأجهزة الخاصة داخل المملكة، أو خارجها، المعتمدة من قبل لجنة التدريب والابتعاث.^(٧١)

أما بالنسبة إلى البرامج التي تنفذ داخل المملكة في غير معاهد التدريب المركزية، مثل البرامج التي ترغب الجهات الحكومية تنفيذها بنفسها، فعلى الجهة الحكومية التحقق من عدم قيام معاهد ومراكز التدريب المركزية بتنفيذ هذه البرامج. أما بالنسبة لبرامج التدريب التي تنفذها الشركات في المملكة، فعلى الجهة تزويد لجنة التدريب بمعلومات مفصلة عن مكونات البرنامج التدريبي، وشروط الالتحاق به، وتكلفته.

وبالنسبة إلى برامج التدريب المقترح الابتعاث لها في الخارج، فيراعى ألا تكون بالمستوى والتخصص نفسه الموجود في معاهد ومراكز التدريب في الداخل، عدا البرامج التي تقدمها المنظمات والهيئات العربية والدولية المتخصصة. فقد أقرت لجنة التدريب جواز

الابتعاث للتدريب لها، بصرف النظر عن كونها تنفذ داخل المملكة، مع وجوب أخذ موافقتها المسبقة على الترشيح.

أما بالنسبة إلى التدريب لدى الشركات المتعاقدة مع الجهات الحكومية، فيراعى أن يكون التدريب غير متوافر في معاهد ومراكز التدريب بالداخل. أما إذا كان متوافراً، فيجب الاستفادة منها، وتوفير تكاليف التدريب التي تدفع للشركات، أو تنفيذه بالتعاون مع الشركات المتعاقدة والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. (٧٢)

متابعة نتائج التدريب

يتم متابعة نتائج التدريب للتتبع من أن البرامج التدريبية قد لبت الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين حسب ما تم تحديده في الأهداف العامة للتدريب. ويمكن قياس نتائج التدريب من خلال التأكد من تحقيق هدف أو أكثر من أهداف التدريب، وفقاً لطبيعة العمل. ويرفع نائب وزير الخدمة المدنية، تقريراً إلى لجنة التدريب عن نتائج عملية تطبيق خطة التدريب في الجهات الحكومية. (٧٣)

التدريب في الخارج

يتم ابتعاث الموظفين الذين تقضي مصلحة العمل بابتعاثهم للدراسة وفق لائحة الابتعاث (المادة ٣٥ من نظام الخدمة المدنية). وقد حددت لائحة الابتعاث (٧٤) أن الهدف من ابتعاث الموظفين، هو رفع كفاءتهم، بفتح المجال أمامهم للوصول إلى مستوى علمي أفضل، وفق ما تقتضيه مصلحة العمل.

ويصدر قرار الابتعاث للخارج من الوزير المختص، بناءً على موافقة لجنة التدريب والابتعاث، أو من تفوضه في ذلك، وينبغي أن يتضمن القرار تحديد مدة التدريب، بحيث تبدأ خلال السبعة الأيام السابقة على تاريخ بدء الدورة التدريبية، أو تاريخ الحضور إلى مقر التدريب، وتنتهي خلال السبعة الأيام التالية لتاريخ انتهاء الدورة (المادة ٣٤/ ١٢ من لائحة التدريب). والترشيح لا يكون إلا للمعاهد أو البرامج المعتمدة من قبل لجنة التدريب. (٧٥)

ولا يجوز الابتعاث للتدريب في الخارج في دورات أو برامج تدريبية لها مثيل في الداخل، أو بإمكان أجهزة التدريب في الداخل تنفيذها، مهما كانت مدة الدورة أو البرنامج، إلا في الحالات التي ترى الجهة استثناءها لمبررات كافية (المادة ٣٤/٩ من لائحة التدريب). كذلك لا يجوز الابتعاث للخارج لتعلم لغات أجنبية إذا وجدت معاهد في الداخل تفي بهذا الغرض (المادة ٣٤/١٠ من لائحة التدريب).

ويشترط في الموظف المراد ابتعاثه للخارج للتدريب الشروط التالية (المادة ٣٤/١١ من لائحة التدريب):

١. أن يكون قد أمضى في الخدمة الحكومية مدة لا تقل عن سنة (وليس من الضرورة اتصال سنة الخدمة)،^(٧٦) إلا إذا كانت هناك مبررات كافية لحالات ترى لجنة التدريب استثناءها من هذا الشرط.^(٧٧)
 ٢. أن تنطبق عليه شروط الدورة التدريبية المرشح لها.
 ٣. أن يلم باللغة التي تدار بها الدورة، بدرجة تمكنه من الاستفادة منها خلال المدة المحددة للدورة.^(٧٨)
 ٤. أن يكون للدورة علاقة مباشرة بالعمل الذي يقوم به.
 ٥. أن يكون حاصلاً على قبول من جهة التدريب.
 ٦. أن يكون الحد الأدنى لمؤهل الموظف المراد ابتعاثه في المجالات الفنية والحرفية، الشهادة الابتدائية، والشهادة الثانوية في المجالات الإدارية.^(٧٩)
- ولا يجوز تمديد فترة الابتعاث للتدريب في الخارج أكثر من المدة المحددة (المادة ٣٤/١٣ من لائحة التدريب). كذلك لا يجوز للمبتعث تغيير جهة التدريب أو البرنامج المقرر إلا بعد موافقة رئيس لجنة التدريب (المادة ٣٤/١٤ من لائحة التدريب). ويجوز للجهة الحكومية إلغاء ابتعاث الموظف للتدريب في الخارج إذا اقتضت المصلحة ذلك، مع إحاطة لجنة التدريب بالمبررات الموجبة للإلغاء (المادة ٣٤/٢١ من لائحة التدريب). ويجوز للجنة التدريب أن

تقرر عدم احتساب الفترة التي بقيها الموظف في التدريب لغرض الترقية أو المسابقة، كذلك يجوز لها أن تقرر استعادة ما صرف له من بدلات ومخصصات أثناء التدريب، وذلك في حالة إخلاله بواجبات التدريب، أو كان سبب انتهاء التدريب بأمر عائد إليه. (٨٠)

المزايا المالية للموظف المبتعث للتدريب في الخارج

يصرف للموظف المبتعث للتدريب في الخارج، أيًا كان المؤهل الذي يحمله، المخصصات التي تصرف للموظف المبتعث للدراسة في المرحلة الجامعية، إذا كانت مدة التدريب ستة أشهر فأكثر، ونصفها إذا كانت المدة أقل من ذلك (المادة ٣٤/١٦ من لائحة التدريب). وتتحمل الجهات الحكومية رسوم التدريب ونفقات علاج مبتعثيها للتدريب في الخارج (المادة ٣٤/١٨). ويبدأ صرف استحقاقات الموظف المبتعث للتدريب في الخارج من تاريخ توجهه إلى مقر التدريب، على ألا يسبق الموعد المحدد لبدء فترة التدريب المنصوص عليها في قرار ابتعائه (المادة ٣٤/١٩).

لقد حددت المكافآت والمخصصات المستحقة للموظف المبتعث للتدريب في الخارج لمدة ستة شهور فأكثر، كما يلي: (٨١)

١. الراتب الشهري للموظف، ويصرف له بالكامل في مقر العمل، بعد حسم التقاعد، وإضافة البدلات، عدا بدل المناطق النائية.
٢. بدل انتداب عن الثلاثين يوماً الأولى من فترة التدريب.
٣. المكافأة الشهرية، وتحسب بعد الثلاثين يوماً الأولى (بلدان فئة أولى ٢٦٠٠ ريال، وبلدان فئة ثانية ١٦٠٠ ريال).
٤. بدل كتب، ويصرف مرة واحدة كل عام (بلدان فئة أولى ١٧٠٠ ريال، وبلدان فئة ثانية ١٢٠٠ ريال).
٥. بدل ملابس، ويصرف مرة واحدة كل عام (بلدان فئة أولى ٤٠٠ ريال، وبلدان فئة

ثانية ٢٠٠٠ ريال).

٦ . مكافأة شهر، لقاء نقل الأمتعة والكتب، إذا اجتاز الدورة بنجاح (بلدان فئة أولى ٢٦٠٠ ريال، وبلدان فئة ثانية ١٦٠٠ ريال).

٧ . بدل طباعة الأوراق والتقارير، ويصرف مرة واحدة في كل عام بمقدار ٣٠٠٠ ريال.

٨ . بدل علاج للأعزب مقداره ٤٠٠٠ ريال، يصرف لمرة واحدة كل عام.

٩ . تذاكر إركاب للموظف ذهاباً وإياباً (درجة أولى لموظفي المرتبة العاشرة فما فوقها، ودرجة سياحية لما عدا ذلك من الموظفين). (٨٢)

١٠ . تذاكر لأسرة المبتعث للدراسة في الخارج من مقر دراسته إلى المملكة مرجعين في حالة وفاة أحد والديه أو زوجته أو أحد أولاده في حدود التذاكر المقررة لهم نظاماً. (٨٣)

علاوة على ذلك، فإن الموظف المبتعث للتدريب في الخارج لمدة ستة أشهر فأكثر، ويصطحب زوجته وأولاده، يستحق المخصصات التالية :

١ . تذاكر إركاب للزوجة والأولاد القصر . ولكن لا تمنح تذاكر سفر للزوجة الثانية للمبتعث للخارج سواء للدراسة أو التدريب. (٨٤)

٢ . علاوة تعادل مكافأة المبتعث الشهرية الأساسية، إذا كانت تقيم معه زوجته، ولم تلحق بالبعثة .

٣ . ما يعادل ٢٥٪ من المكافأة الشهرية لكل طفل، على ألا يتجاوز ٥٠٪ من المكافأة الشهرية .

٤ . بدل علاج مقداره (٨٠٠٠) ريال لمن معه زوجته، يصرف مرة واحدة في العام .

٥ . بدل علاج مقداره (٢٠٠٠) ريال لكل واحد من الأولاد مهما كان عددهم .

أما بالنسبة إلى المكافآت والمخصصات المستحقة للموظف المبتعث للتدريب في الخارج لمدة تقل عن ستة أشهر فتكون كالتالي :

- ١ . الراتب الشهري للموظف، ويصرف له بالكامل في مقر العمل، بعد حسم التقاعد، وإضافة البدلات، عدا بدل المناطق النائية.
- ٢ . بدل انتداب عن الثلاثين يوماً الأولى من فترة التدريب.
- ٣ . المكافأة الشهرية، وتحسب بعد الثلاثين يوماً الأولى (بلدان فئة أولى ٢٦٠٠ ريال، وبلدان فئة ثانية ١٦٠٠ ريال).
- ٤ . بدل كتب، يصرف مرة واحدة كل عام (بلدان فئة أولى ٨٥٠ ريال، وبلدان فئة ثانية ٦٠٠ ريال).
- ٥ . بدل ملابس، يصرف مرة واحدة كل عام (بلدان فئة أولى ٢٠٠٠ ريال، وبلدان فئة ثانية ١٠٠٠ ريال).
- ٦ . بدل طباعة الأوراق والتقارير، بمقدار (١٥٠٠) ريال، يصرف مرة واحدة في كل عام.
- ٧ . بدل علاج مقداره (٢٠٠٠) ريال، يصرف لمرة واحدة كل عام.
- ٨ . تذاكر إركاب للموظف ذهاباً وإياباً (درجة أولى لموظفي المرتبة العاشرة فما فوقها، ودرجة سياحية لما عدا ذلك من الموظفين).
- ٩ . تذاكر لأسرة المبتعث للدراسة في الخارج من مقر دراسته إلى المملكة مرجعين في حالة وفاة أحد والديه أو زوجته أو أحد أولاده في حدود التذاكر المقررة لهم نظاماً. (٨٥)
- وفي حال ابتعاث الموظف للتدريب في الخارج بناءً على منحة لا تصرف له المخصصات السابقة، إلا إذا كانت المنحة أقل منها فيصرف له الفرق (المادة ٣٤ / ١٧).

التدريب داخل المملكة

لقد ميزت لائحة التدريب بين المتدرب الموفد للتدريب داخل المملكة في بلد غير البلد الذي يعمل فيه، والموفد للتدريب في البلد الذي يعمل به نفسه. فبالنسبة إلى الموفد للتدريب داخل المملكة في بلد غير البلد الذي يعمل فيه، يصرف له مكافأة مقدارها ١٠٠٪ من راتبه

الشهري للثلاثة أشهر الأولى من فترة التدريب، ثم يوقف صرفه له بعد ذلك. ^(٨٦) وذلك إلى جانب راتبه الشهري، والبدلات المقررة جميعها، عدا بدل المناطق النائية، طوال مدة التدريب، على أن يكون ذلك التدريب بجهات التدريب المركزية، وهما: معهد الإدارة العامة، أو المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وأن يكون الالتحاق بالبرنامج التدريبي بموافقة لجنة التدريب وإبتعاث موظفي الخدمة المدنية. أما إذا كان التدريب في البلد نفسه الذي يعمل به الموظف، فيصرف له في هذه الحالة مكافأة شهرية تعادل ١٥٪ من راتبه الشهري. ^(٨٧)

وتستحق مكافأة التدريب للموظف الموفد للتدريب في الداخل في غير البلد الذي يعمل فيه، وفقاً للمسافات التالية: خمسة وسبعون كيلو متراً فأكثر من الطرق المسفلتة، أربعون كيلو متراً أو أكثر من الطرق غير المسفلتة، خمسة عشر كيلو متراً فأكثر للأماكن التي لا تصل إليها السيارات، أو سبل المواصلات الأخرى الحديثة. ^(٨٨) ويمنح الموفد للتدريب في الداخل في غير مقر عمله ستة أيام للمغادرة لمقر الدورة التدريبية والعودة منها لمقر عمله بعد التدريب واعتبارها بمثابة انتداب. ^(٨٩)

كذلك يصرف للموفد للتدريب في الداخل بدل نقل إضافي شهري بقدر بدل النقل الشهري المستحق لمرتبه (المادة ٣٤ / ٢٥ من لائحة التدريب). وإذا تطلب برنامج التدريب داخل المملكة سفر المتدرب خارج مقر الدورة التدريبية داخل المملكة أو خارجها، يعامل معاملة الموظف المتدرب (المادة ٣٤ / ٢٦). وإذا كانت مدة الدورة تزيد عن تسعين يوماً يصرف له بدل ترحيل يعادل ما يصرف للمتدرب في مهمة مثل هذه المدة، وذلك مقابل نفقات ترحيله وأسرته وأمتعته (المادة ٣٤ / ٢٩ أ). أما إذا كانت مدة الدورة تسعين يوماً فأقل، فيصرف للمتدرب تذكرة إرهاباً وإياباً فقط. ^(٩٠)

ويصرف للمستفوق في دورات التدريب في الداخل، بقرار من الوزير أو الرئيس المختص، بناءً على توصية جهة التدريب، مكافأة قدرها نصف راتب شهر واحد، ^(٩١) على ألا تقل مدة البرنامج التدريبي عن أربعة أسابيع، وألا يكون البرنامج من برامج تعلم اللغات

(ما لم تكن طبيعة عمل وظيفة المتدرب تتطلب إلمامه بلغة أجنبية، مثل: وظيفة مترجم، أو مدرس لغة إنجليزية)، أو من البرامج الممهدة للانتظام ببرامج التدريب الرئيسية، سواء أكانت متصلة بفترة واحدة أم بفترة زمنية متفرقة، وعلى أن يكمل البرنامج بنجاح في مواده جميعها، بحيث لا يقل تقديره عن ممتاز في مادة التدريب الرئيسية، والتقدير العام للبرنامج، أو أن يكون ترتيبه الأول بالنسبة إلى المتدربين، إذا لم يصل تقدير أي منهم إلى ممتاز، وألا تقل نسبة حضوره عن تسعين في المائة من مجموع ساعات الحضور المقررة للبرنامج، إذا كانت مدة البرنامج بين أربعة وستة أسابيع، ولا تقل عن ٨٥٪ إذا كانت مدة التدريب أكثر من ذلك. (٩٢)

الإيفاد للدراسة بالداخل

يجوز للجهات الحكومية إيفاد موظفيها للدراسة داخل المملكة. وتختص لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية برسم السياسة العامة لإيفاد الموظفين للدراسة داخل المملكة، والتنسيق مع الجهات الحكومية بما يتمشى مع حاجة هذه الجهات، ودراسة الطلبات المقدمة منها والبت فيها، وتحديد مدة الإيفاد، وتحديد الأساليب، والضوابط الموضوعية اللازمة لتنظيم عملية اختيار المرشحين للإيفاد للدراسة في الداخل. (٩٣)

وتنظم شؤون الموظفين المدنيين الذين يتم إيفادهم للدراسة داخل المملكة "لائحة الإيفاد للدراسة بالداخل لموظفي الخدمة المدنية"، (٩٤) التي صدرت سنة ١٤٢١ لتحل محل القرارات السابقة لمجلس الوزراء ومجلس الخدمة المدنية في هذا المجال. ولكن لا يخضع لهذه اللائحة موظفو المؤسسات العامة، الذين تنظم أوضاعهم الوظيفية بلوائح خاصة بهم، كذلك لا تنطبق على من تشملهم لائحة الابتعاث والتدريب لمنسوبي الجامعات.

ويكون الإيفاد للدراسة في الداخل لغرض الحصول على دبلوم بعد البكالوريوس، أو الماجستير، أو الدكتوراه، أو ما يعادلها، في المجالات العلمية والتخصصات التي تحددها لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية. ولكن يجب أن يكون الإيفاد تلبية لحاجة حقيقية للجهات الحكومية، تستدعيها رفع مستوى بعض موظفيها وتأهيلهم لأداء العمل بكفاءة، أو

لتأهيلهم لأعمال جديدة داخل الجهة، وفقاً لخطة الإيفاد التي ترسمها كل جهة حكومية وتعتمدها لجنة التدريب والابتعاث. كما يشترط أن يكون التخصص والدرجة العلمية المطلوب الإيفاد للحصول عليها متناسب مع طبيعة العمل الراهن، أو المستقبلي للمرشح. ويلزم أن يكون المرشح قد قضى سنتين على الأقل في الخدمة الحكومية بصفة رسمية، باستثناء الأطباء، وأن يكون حاصلاً على قبول من إحدى المؤسسات التعليمية، وألا تقل درجة تقديره في تقويم الأداء الوظيفي عن 'جيد جداً' (المادة ٢ من لائحة الإيفاد للدراسة بالداخل).

ويتحتم على الموفد للدراسة أن يكون حسن السيرة، مواظباً على دراسته، وأن ينهيها خلال المدة المحددة في قرار إيفاده. ويجوز للجنة الابتعاث والتدريب تمديد مدة الإيفاد، على أن يكون أداء الموفد في الدراسة أداءً مرضياً، وفقاً لما تظهره التقارير الواردة عنه من قبل المشرف الدراسي، وعلى أن توافق جهة عمله على التمديد، وألا يكون قد غير تخصصه، أو غير الجهة التعليمية الموفد لها دون موافقة اللجنة وجهة عمله، وألا يكون قد أدخل بالخطة الدراسية التي حددتها له اللجنة. ولكن يجوز للجنة التجاوز عن أي من هذه الشروط، إذا ثبت لها أن هناك ظروفاً دراسية أو صحية، أو أسرية، حالت دون إتمام الموفد الدراسة في المدة المحددة (المادة ٣ من لائحة الإيفاد للدراسة بالداخل).

ولا يجوز للموفد تغيير التخصص الذي حدد له إلا بموافقة اللجنة. وعند رغبة الموفد بتغيير تخصصه فينبغي لجهة عمله إخطار لجنة التدريب والابتعاث عن الحالة قبل وقت كافٍ يسمح بدراستها واتخاذ القرار المناسب بشأنها، وإبلاغه للجهة. كما يجب أن تكون هناك مبررات تستدعي تغيير التخصص مدعومة برأي الجهة التعليمية التي يتبعها الموفد، وأن يكون لديه قبول بالتخصص الجديد الذي يرغب دراسته، وأن يكون من التخصصات الواردة بخطة الجهة التي يعمل فيها، أو أن تطلب الجهة ضمه للخطة، وألا يكون ثمة إهمال أو تقصير من جانبه في الدراسة (المادة ٤).

ولا يجوز للموفد الانتقال من جهة تعليمية إلى أخرى إلا بموافقة اللجنة، وبناء على

موافقة جهة عمله ، وأن يكون الانتقال لمتطلبات ضرورية تقتضيها حاجة العمل ، أو ظروف الموفد الدراسية ، أو الصحية ، أو الأسرية ، وألا يترتب على الانتقال تمديد فترة الإيفاد أكثر من مدتها المحددة . وفي أي الأحوال لا يجوز انتقال الموفد للدراسة لأكثر من جهة تعليمية واحدة خلال فترة إيفاده (المادة ٥) .

ويجوز للجنة التدريب والابتعاث السماح للموفد بالاستمرار بالدراسة للحصول على مؤهل أعلى ، على أن تكون هناك حاجة لجهة عمل الموفد لذلك المؤهل ، وعلى أن يكون ضمن خطة الجهة التي يعمل فيها ، أو مضافة إليها بموافقة اللجنة ، وعلى أن يكون حاصلاً على قبول للدرجة العلمية الجديدة ، وأن يكون متفوقاً في دراسته ، وأن ينهي فترة إيفاده الأساسية بنجاح خلال المدة الأصلية المحددة له بقرار الإيفاد (المادة ٦) .

ويجوز للجنة التدريب والابتعاث إنهاء الإيفاد ، بعد التنسيق مع جهة عمل الموفد ، في حالة عدم تقدم الموفد في دراسته في النصف الأول من المدة دون مبرر ، أو ظهور دلائل تبين عدم جديته في الدراسة ، حسب ما تبينه التقارير الدراسية ، أو تغييره للجهة التعليمية الموفد لها دون موافقة اللجنة . كذلك يجوز للجنة إلغاء الإيفاد حين يغير الموفد تخصصه دون موافقة جهة عمله وموافقة اللجنة ، بعد مضي مدة يستحيل معها عودته لتخصصه الأصلي وإكمال متطلباته خلال المدة المحددة للإيفاد . كما يجوز للجنة إنهاء الإيفاد في حالة إخلال الموفد بواجباته كموفد للدراسة . ويحق للجنة إقرار استرداد كل أو بعض ما صرف للموفد خلال مدة الإيفاد ، بما في ذلك الراتب وبدل الانتقال الشهري (المادة ٧) .

ويتوجب على الموفد ، بعد انتهاء دراسته ، العمل في الدولة مدة تعادل مدة إيفاده . وعند امتناعه يلزم بدفع نصف ما صرف له من رواتب وبدلات خلال مدة الإيفاد (المادة ٨) .

الندوات، والمؤتمرات، والحلقات العلمية، والدورات التدريبية القصيرة

يمكن للأجهزة الحكومية إشراك موظفيها في الندوات ، والمؤتمرات ، والحلقات العلمية ، والدورات التدريبية القصيرة في الداخل والخارج ، حسب الاحتياج الفعلي ، دون عرض أوراقهم على لجنة التدريب للحصول على موافقتها ، وذلك وفقاً للشروط التالية: (٩٥)

١. ألا تزيد مدة الندوة، أو المؤتمر، أو الحلقة العلمية، أو الدورة القصيرة عن أسبوعين.
٢. أن تنفذ الندوة، أو المؤتمر، أو الحلقة العلمية، أو الدورة القصيرة، من قبل جهة متخصصة في مجال موضوعها.
٣. مراعاة الشروط الواجب توافرها في المشارك، والواردة في نص المادة ١١/٣٤ من لائحة التدريب.
٤. لا تطبق على المشاركين فيها أحكام لائحة التدريب ولا تحتسب مدتها في المجالات الوظيفية، ويمكن معاملتهم من الناحية المالية وفق ضوابط الانتداب. وإذا رغبت الجهة تطبيق لائحة التدريب على المشاركين فيها مالياً ووظيفياً، فيتعين أخذ موافقة رئيس لجنة التدريب المسبقة على ذلك.
٥. ألا تكون جهة التدريب المنفذة للبرنامج من الجهات التي سبق للجنة التدريب أن قررت عدم ابتعاث موظفين للتدريب فيها.
٦. مراعاة ألا تكون تكلفة البرنامج مبالغاً فيها.
٧. ألا يزيد اشتراك الموظف الواحد في أكثر من اثنين منها في العام الواحد.
٨. أن يتم تزويد مكرتارية لجنة التدريب بصورة من هذه البرامج، وذلك بغرض تعميم الاستفادة منها على الأجهزة الحكومية حسب احتياج كل منها.
٩. أن تزود لجنة التدريب قبل شهر من بدء السنة المالية من كل عام، بمعلومات تفصيلية عن المشاركين جميعهم من موظفي الجهة الحكومية المعنية عن كل من الندوات، والمؤتمرات والحلقات العلمية، والدورات القصيرة، وفقاً للنموذج الذي تعدّه مكرتارية اللجنة لهذا الغرض.

المزايا الوظيفية التي يحصل عليها المتدرب بعد التدريب

بعد التدريب أحد العناصر التي يتم على أساسها المقاضلة بين المرشحين للترقية. ويمكن أن تحتسب فترة التدريب في طبيعة عمل الوظيفة، مكملة للمدة الزمنية المطلوبة في مرتبة

الموظف الحالية، للترقية أو الاشتراك في المسابقة، وذلك فيما لا يزيد عن ستة أشهر، على أساس أن كل شهر من التدريب يساوي لثلاثة أشهر من الخبرة، شرط ألا تكون فترة التدريب قد اكتسبت في مرتبة أدنى من المرتبة التي يشغلها الموظف (المادة ٦/٢ من اللوائح التنفيذية). ويجوز ترقية الموظف الذي شغل المرتبة مدة لا تقل عن سنتين، إذا كان قد أكمل بنجاح برنامجاً تدريبياً خاصاً في طبيعة العمل لمدة لا تقل عن سنة، وذلك بالنسبة إلى وظائف معينة يتم الاتفاق عليها بين وزير الخدمة المدنية والوزير المختص. كذلك يستحق الموظف الذي يحصل على دورة بطبيعة العمل لمدة لا تقل عن ستة أشهر بعد الحصول على الشهادة الجامعية المطلقة بالمرتبة نفسها التي يعين عليها الجامعي من الوظائف الإدارية والمالية (مثلاً، المرتبة السابعة الدرجة الرابعة في وظائف الكمبيوتر).

الاستفادة من الخبرات والاستشارات الدولية لتدريب الكوادر السعودية

أصدر مجلس الوزراء قراراً في جمادى الأولى سنة ١٤٢٠ هـ يلزم فيه الجهات الحكومية التي تتعاقد مع الشركات أو الحكومات أو المنظمات الدولية لتقديم الخبراء أو الاستشارات أو التدريب أو القيام بالإدارة نيابة عنها بوضع خطط تدريبية ضمن العقود التي يتم توقيعها أو تمديدتها، تتناسب مع طبيعة أعمال تلك العقود لتدريب الكوادر السعودية، من أجل المساهمة في سعودة الوظائف العامة والخاصة. وينبغي أن تتضمن خطط التدريب تلك تحديد المجالات التدريب، وعدد الأشخاص المطلوب تدريبهم، وطريقة إلحاقهم بالعمل، وذلك دون الإخلال باختصاصات لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية.



الهوامش

- (١) تولي الدول النامية والمتقدمة عناية كبيرة بالتدريب، وتخصص الكثير من المنظمات العامة والخاصة في الدول الغربية، جزءاً كبيراً من ميزانيتها لتطوير موارد مواردها البشرية، أنظر، Anat Arkin, "Personnel Management in Germany: At Work in the Powerhouse of Europe," *Personnel Management* 24, no. 2 (February 1992): 32-35; Anat Arkin, "Personnel Management in Denmark: The Land of Social Welfare," *Personnel Management* 24, no. 3 (March 1992): 32-35.
- (2) William B. Werther, Jr. and Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill International, 1989), 216.
- (3) Werther, Jr. and Davis, 220.
- (4) Marc Belaiche, "A Well Planned Orientation Makes a Difference," *Canadian Manager* 24, no. 1 (Spring 1999): 23.
- (5) Julie S. Abramson, "Orienting social work employees in interdisciplinary settings: Shaping professional and organizational perspectives," *Social Work* 38, no. 2 (March 1993): 152.
- (6) Werther, Jr. and Davis, 219.
- (7) Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Personnel: Contemporary Perspectives and Applications*, 2nd ed. (New York: West Publishing Co., 1979), 205.
- (8) Edmond Friley, "Tools of the trade," *Supervision* 55, no. 4 (April 1994): 11-13.
- (9) William McGehee, "Training and Development Theory, Policies, and Practices," in *Training and Development*, ed. Dale Yoder and Herbert G. Heneman, Jr. (Aspa Handbook of Personnel and Industrial Relations) Vol. V. (Washington, DC: The Bureau of National Affairs, Inc., 1985), 5.
- (10) R. Glaser Training, *Research and Education* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1962), 1969.
- (١١) مصطفى خير الدين، "دور أجهزة الخدمة المدنية في إعداد وتدريب الموظفين"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول المعقد بالرياض عن تنظيم وإدارة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية، (١١-٢٠ يناير ١٩٧٥م)، ٤.
- (12) Robert D. Lee, Jr., *Public Personnel Systems*, 2nd ed. (Rocville, Maryland: An Aspen Publications, 1987), 161.
- (١٣) علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠١هـ)، ١٨.

- (14) George T. Milkovich and John W. Boudreau, **Personnel: Human Resource Management - A Diagnostic Approach** (Plano, Tx: Business Publications, Inc., 1988), 535.
- (15) هدى أحمد صادق، 'تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي'، 'المجلة العربية للتدريب'، المجلد 5، العدد 10 (يناير 1993)، 13.
- (16) I. L. Goldstein and V. M. Buxton, "Training in Human Performance," in **Human Performance and Productivity**, ed. F. A. Fleishman and M. D. Dunnette Vol. 1, Human Capability Assessment (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1982), 12.
- (17) كان ساجي وثاير (McGehee and Thayer) أول من قدم هذا الإطار للتحليل سنة 1961 م في كتابهما الشهير، التدريب في الأعمال والصناعة.
- (18) Robert D. Smither, **The Psychology of Work: and Human Performance** (New York: Harper & Row, Publishers, 1988), 129.
- (19) Jill Fairhairs, "Plugging the Gap in Training Needs Analysis," **Personnel Management** 23, no. 2 (February 1991): 43-45.
- (20) عبد الوهاب، 107.
- (21) McGehee and Thayer, 195-196.
- (22) Ronald R. Sims and Serbrenia J. Sims, "Improving Training in the Public Sector," **Public Personnel Management** 20, no. 1 (Spring 1991): 71-82.
- (23) John R. Hinrichs, "Personnel Training," in **Handbook of Industrial Organizational Psychology**, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago: RAND McNally College Publishing, Co., 1976), 848.
- (24) Halloran and Benton, 284.
- (25) Hinrichs, 849.
- (26) Irwin L. Goldstein, **Training Organizations**, 3rd ed., (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co., 1993), 256-257.
- (27) R. Bove, "Reach Out and Train Someone," **Training and Development Journal** 38, no. 26 (1984): 1.
- (28) Goldstein, 242.
- (29) Duane P. Schultz and Sydney Ellen Schultz, **Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, 4th ed. (New York: Macmillan Publishing Co., 1986), 222.
- (30) John R. Hinrichs, "Personnel Training," in **Handbook of Industrial Organizational Psychology**, 850.
- (31) Goldstein, 242.
- (32) Goldstein, 241.

- (33) E. D. Pursell and J. S. Rusesll, "Employee Development," in **Developing human Resources**, ed. K. N. Wixley (Washington, DC: BNA Books, 1990), 12.
- (34) Goldstein, 252-253.
- (35) I. Singer, "CAI in the ghetto school," **CAI Newsletter of the Institute for Computer Assisted Instructions** 1, no. 3 (1968), 3.
- (36) L. D. Dossett and P. Hulvershorn, "Increasing Technical Training Efficiency: Peer Training Via Computer-assisted Instruction," **Journal of Applied Psychology** 68 (1983), 558.
- (37) Goldstein, 252-253.
- (38) Mayur S. Desai, "A Field Experiment: Instructor-Based Training vs. Computer-Based Training," **Journal of Instructional Psychology** 27, no. 4 (December 2000): 242.
- (39) Jack Halloran, **Applied Human Relations: An Organizational Approach** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc, 1987), 344.
- (40) Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, 2nd ed., (New York: The Macmillan Co., 1970), 429.
- (41) Halloran, 345.
- (42) John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler, III, and Karl E. Weick, **Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness** (New York: McGraw-Hill, 1970), 239.
- (43) Ronald D. Sylvia, "An organizational perspective on training and development in public sector," in **Public Personnel Administration: Problems and Prospects**, 2nd ed., ed. Steven W. Hays and Richard C. Kearney (Englewood, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1990), 140.
- (44) A. Bandura, **Principles of Behavior and Modification** (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1969).
- (45) J. L. Moses, "Behavior Modeling for Managers," **Human Factors** 20, no. 2 (1978): 225-232.
- (46) Gary Dessler, **Personnel Management**, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, Inc., 1988), 285.
- (47) Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Personnel Management**, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1991), 383.
- (48) Steven J. Mayer and James S. Russell, "Behavior Modeling Training in Organizations: Concerns and Conclusions," **Journal of Management** (spring 1987): 21-40.
- (49) Dessler, 290.

- (٥٠) عبد الوهاب، ١٤٨ .
- (51) K. K. Ahuja, Personnel Management (New Delhi: Kalyani Publishers, 1983), 181.
- (٥٢) عبد الوهاب، ١٣٣ .
- (53) Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw, **Human Resource Management** (Boston, MA: Houghton Mifflin Co., 1990), 341 .
- (٥٤) جعفر العبد، أساليب التدريب، الجزء الأول (القاهرة: الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات، ١٩٨٣)، ٢٠ .
- (55) Fisher, Schoenfeldt, and Shaw, 341 .
- (56) Goldstein, 274 .
- (57) W. R. Dill, J. R. Jackson, and J. W. Sweeny, eds., Proceedings of the Conference on business games as teaching devices (School of Business Administration, Tulane University: April 1961), 7-8 .
- (58) Campbell, Dunnette, Lawler, III, and Weick, 244 .
- (59) Beach, 387 .
- (60) Ronald R. Sims, "Evaluating Public Sector Training Programs," **Public Personnel Management** 22, no. 4 (Winter 1993): 591 .
- (61) Sims, 615 .
- (62) Donald L. Kirkpatrick, "Four Steps to Measuring Training Effectiveness," **Personnel Administrator** (November 1983): 19-25 .
- (٦٣) منصور بن متعب بن عبد العزيز ووحيد بن أحمد الهندي، تطبيقات سة التجربة في بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية (الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٣ هـ/ ١٩٩٣ م)، ١٧، ٤٠ .
- (٦٤) الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٦)، وتاريخ ١٩/١/١٣٩٨ هـ .
- (٦٥) قرار لجنة التدريب، جلسة، رقم (١٧)، بتاريخ ١٠/٤/١٣٩٨ هـ .
- (٦٦) صدر الأمر السامي رقم (٧/٧٤٢١ م)، وتاريخ ٢٦/٦/١٤٠٩ القاضي بدمج لجنة التدريب ولجنة الابتعاث، في لجنة واحدة، تسمى لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية .
- (٦٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٨٠٠)، وتاريخ ٤/٢/١٤٠٤ هـ .
- (٦٨) المادة (٦/٣٤) من لائحة التدريب، والمادة الخامسة من لائحة الابتعاث .
- (٦٩) تعميم لجنة التدريب، رقم (٣٠)، وتاريخ ٢٩/٥/١٣٨٩ هـ .
- (٧٠) تعميم لجنة التدريب، رقم (٣٠)، بتاريخ ١٧/٥/١٤٠٤ هـ .
- (٧١) تعميم لجنة التدريب، رقم (٣٠)، وتاريخ ٢٩/٥/١٣٨٩ هـ .
- (٧٢) تعميم لجنة التدريب، رقم (٤)، بتاريخ ١١/٢/١٤٠٢ هـ .

- (٧٣) تعميم لجنة التدريب، رقم (٣٠)، وتاريخ ١٣٨٩/٥/٢٩ هـ.
- (٧٤) الصادرة بموجب الأمر السامي رقم (١٧٧٥٢/٣)، وتاريخ ١٣٩١/٨/٢٠ هـ.
- (٧٥) تعميم لجنة التدريب، رقم (٣٠)، وتاريخ ١٣٩٨/٥/٢٩ هـ.
- (٧٦) قرار لجنة التدريب، رقم (٢٠)، بتاريخ ١٣٩٨/٨/٥ هـ.
- (٧٧) وقد حددت لجنة التدريب في جلستها رقم (٣٦)، وتاريخ ١٤٠٢/٣/٢٨ هـ، ضوابط استثناء المبتعثين في الخارج من هذا الشرط، كالتالي: أن يكون التدريب مخططاً له من قبل، وليس استجابة لفرص تدريب وردت عفواً، وأن يكون غير متوافر في المملكة، وأن يكون في مجالات حيوية.
- (٧٨) نص قرار لجنة التدريب رقم (١٧) وتاريخ ١٣٩٨/٤/١٠ هـ، على إعفاء المرشحين للتدريب المهني أو الفني من إجابة اللغة التي تدار بها الدورة، ويكتفى بما لديهم من إلمام بتلك اللغة التي ترى الجهات المرشحة أنه يمكنهم متابعة الدورة والإلتزام بما يدور فيها.
- (٧٩) قرار لجنة التدريب، رقم (١٨)، بتاريخ ١٣٩٨/٦/٦ هـ.
- (٨٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٧٢١)، وتاريخ ١٤٠٢/٧/٤ هـ.
- (٨١) تعميم لجنة التدريب، رقم (١٤)، بتاريخ ١٤٠٣/٤/١ هـ.
- (٨٢) المادة (٧/٢٧) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية.
- (٨٣) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٢)، وتاريخ ١٤١٥/١/٢٥ هـ.
- (٨٤) قرار لجنة الابتعاث والتدريب، رقم ١١٥، وتاريخ ١٤١٧/٧/١٩ هـ.
- (٨٥) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٢)، وتاريخ ١٤١٥/١/٢٥ هـ.
- (٨٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٩١/١)، وتاريخ ١٤١٨/٣/٢٤ هـ.
- (٨٧) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٠١)، وتاريخ ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ.
- (٨٨) قرار لجنة التدريب، رقم (٧٣)، وتاريخ ١٤٠٧/٧/٩ هـ.
- (٨٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٨٣)، وتاريخ ١٤٠٠/٧/٢٠ هـ.
- (٩٠) تعميم لجنة التدريب، رقم (٥/٤)، وتاريخ ١٣٩٩/٢/٩ هـ.
- (٩١) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٩١/١)، وتاريخ ١٤١٨/٣/٤ هـ.
- (٩٢) تعميم لجنة التدريب، رقم (٣٠)، وتاريخ ١٣٩٨/٥/٢٩ هـ.
- (٩٣) المادة الأولى، من لائحة الإنفاذ للدراسة بالداخل لموظفي الخدمة المدنية.
- (٩٤) الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١/٦٧٦، وتاريخ ١٤٢١/٢/١٦ هـ.
- (٩٥) قرار لجنة التدريب، رقم (٦٧)، بتاريخ ١٤٠٦/٢/٢٦ هـ.



الفصل الثاني عشر

تقويم الأداء الوظيفي

بعد أن يتم اختيار الموظفين والتحاقهم بوظائفهم، وتدريبهم على أدائها، وعقب عملهم فيها لمدة من الزمن، يصبح من الضروري مراجعة أدائهم، للتأكد من مدى كفاءاتهم الإنتاجية، حتى يمكن اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم الوظيفية، وما يتصل بها من قرارات تنظيمية على أسس موضوعية. لذا فإن المنظمات تهتم بتبني الوسائل المناسبة لقياس مدى كفاءة موظفيها وتقويم أدائهم بصورة دورية.

مفهوم تقويم الأداء الوظيفي

يتضمن مفهوم التقويم، بصفة عامة، إصدار أحكام على قيمة الأشياء، أو الأشخاص، أو الموضوعات، كما ينطوي على معنى التعديل، أو التحسين، أو التطوير في ضوء هذه الأحكام. والتقويم بهذا المعنى يتضمن ضرورة استخدام معايير محددة لتقدير هذه القيمة.

أما بالنسبة لتقويم الأداء الوظيفي فيمكن تعريفه، بصفة عامة، بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.

أهمية تقويم الأداء الوظيفي

لقد تطور مفهوم تقويم الأداء الوظيفي تطوراً كبيراً منذ ظهوره في مجال إدارة الموارد البشرية في العشرينيات من القرن العشرين، فلم يعد استخدامه مقتصرًا على مجرد الحكم على أداء الموظف وتحديد جوانب القصور في أدائه. بل أصبح اليوم مرتكزاً محورياً في إدارة الموارد البشرية، ووسيلة أساسية لتنمية الموظفين، وأصبحت نتائجه تستخدم في العديد من الجوانب الحيوية في المجالات الإدارية. وهكذا فإن التقويم لم يعد هدفاً في حد ذاته، وإنما غداً وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تحفيز الأفراد، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم

بصورة إيجابية، ودفعهم إلى تطوير أدائهم، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة بشكل عام.

ويعد موضوع تقويم الأداء الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تم بحثها في مضممار إدارة الموارد البشرية والسلوك الإداري، وأكثرها إثارة للجدل. ولكن، بالرغم من الانتقادات العديدة التي وجهت إلى تقويم الأداء الوظيفي عبر تاريخه الطويل نسبياً، إلا أن المنظمات ما زالت تأخذه بجدية.^(١) ذلك أنه إذا ما تم تصميمه بطريقة سليمة، وتطبيقه بدقة واتساق وموضوعية، فإنه يحقق العديد من الفوائد للفرد وللمنظمة. ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن جنيها من تقويم الأداء الوظيفي فيما يلي:

أولاً - تنمية وتطوير أداء الموظفين

يوفر تقويم الأداء الوظيفي أداة مناسبة للتغذية العكسية للموظفين تمكنهم من معرفة مدى حسن أدائهم لأعمالهم، والإلمام بجوانب القوة والضعف فيها. وإتاحة مثل هذه التغذية العكسية للموظف تساعد في تصحيح ما قد يكون لديه من سوء فهم في هذا الشأن، والتغلب على مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة في ذلك الأداء. فإذا لم يكن الفرد مدركاً لمواطن الضعف والقوة المحددة في أدائه فقد لا يتمكن من معرفة السبيل إلى تحسين أدائه وتطويره نحو الأفضل. كذلك فإن التغذية العكسية التي يتيحها تقويم الأداء الوظيفي للموظف، تمكن من تطبيق مفاهيم التعزيز الإيجابي، وتوفير المكافآت الداخلية (intrinsic) للموظفين، بما يمكن أصحاب الأداء المتميز منهم الحصول على تقدير إيجابي لجهودهم، ومن ثم تطوير مستوى أدائهم نحو الأحسن.

ثانياً - زيادة الإحساس بالمسؤولية

إن إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقويم، وأن نتائج التقويم سيكون لها تأثير مباشر عليه، يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح، وإلى تحسين مستوى أدائه. كما أن ذلك يعزز من شعور الرؤساء بالإحساس بالمسؤولية بمتابعة أداء موظفيهم، والإحاطة بانتظام سير العمل بوجه عام، والعمل الجاد على معالجة مشكلات الأداء.

ثالثاً - تحقيق الفاعلية التنظيمية

يلعب تقويم أداء الموظفين دوراً جوهرياً في تزويد الجمهور بمستوى عالٍ من الخدمات العامة، حيث إن أجهزة الخدمات العامة عليها التزام إزاء المواطنين بالعمل على تقويم الأداء وتحسينه بصورة مستمرة، سواء على المستوى الفردي أم التنظيمي. وتقويم الأداء الرسمي يوفر معلومات مهمة في هذا الشأن،^(٢) حيث إنه يوفر نوعاً من التغذية المرتدة عن العمليات المختلفة التي يضطلع بها الجهاز الإداري، وما يتضمنه من وحدات إدارية في داخله، حيث يظهر مدى كفاءة العاملين في كل وحدة إدارية، ومن ثم يعطي مؤشراً لمدى فاعلية الجهاز في تحقيق غاياته؛ لأن مجهودات الأفراد على جانب كبير من الأهمية في تحقيق أهداف المنظمة. بل إن كثيراً من المنظمات أصبحت تدرك أهمية تقويم الأداء الفاعل في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لها،^(٣) وتطوير أداء الأفراد من خلال التقويم يعزز رسالة المنظمة ونوعية القوى العاملة فيها من خلال تعزيز التعلم المستمر والنمو.

رابعاً - توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية

علاوة على أن تقويم الأداء الوظيفي يعد أداة مهمة لتحديد مدى فاعلية المنظمة بشكل عام، فإنه يوفر آلية مناسبة لتغذية مرتدة للكشف عن القصور في السياسات والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية، مثل: الخلل في مجال الاختيار الوظيفي، أو عدم دقة المعلومات المستخدمة في تحليل الأداء، أو تخطيط القوى العاملة، أو برامج التدريب، أو تصميم الوظائف. كذلك يمكن الاستفادة من المعلومات المستخلصة من نتائج تقويم الأداء الوظيفي في متابعة وتحليل الظواهر السلبية المتعلقة بالعمل، مثل: الغياب والتأخير، ودوران العمل، والصراع التنظيمي، وغيرها من الظواهر السلبية في محيط العمل.^(٤)

خامساً - تحسين الاتصالات التنظيمية

يوفر تقويم الأداء الوظيفي، وما يتيح من تغذية مرتدة عن أداء الموظفين، وسيلة لتحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، فمن خلاله يشعر الموظفون باهتمام الرؤساء بأدائهم، وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في ذلك الأداء والارتقاء به. كما

أن تقيد الرؤساء في تقويم مرؤوسيهـم بعوامل موضوعية لها علاقة بالعمل، تجعل الموظفين يشعرون بالعدالة والإنصاف في المعاملة. علاوة على ذلك فإن التقويم يساعد الرؤساء على تفهم موظفيهم على نحو أفضل وأكثر عمقاً، على أساس واقعي وموضوعي، الأمر الذي يسهم في النهاية في تحسين علاقة العمل بين الرؤساء ومرؤوسيهـم، ويحفز على رفع معنويات العاملين وأدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

سادساً - الموضوعية في قرارات إدارة الموارد البشرية

يوفر تقويم الأداء الوظيفي البيانات التي يمكن على أساسها اتخاذ قرارات موضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين، مثل: تشييت الموظفين الجدد، التكليف، التدريب، والنقل، والترقية، والتأديب، وإنهاء خدمة الموظف. وبذلك فهو يسهم في تحقيق مبادئ الجدارة بناءً على معايير محددة وموضوعية في هذا المجال. ففي ظل غياب مثل هذه المعلومات فإن قرارات الأفراد تتخذ انطلاقاً من اجتهادات وانطباعات شخصية، أو بناءً على نزعات وأهواء شخصية، الأمر الذي يكون له أثر سلبي على الأداء والرضا الفردي، والإنتاجية الكلية للمنظمات.

وهكذا فإن تقويم الأداء الوظيفي يمكن أن يسهم في التخطيط الإستراتيجي السليم للقوى العاملة، من خلال توفير المعلومات المناسبة لتحديد الأولويات في هذا المجال. وعلى وجه الخصوص يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والوحدات التنظيمية على أسس موضوعية سليمة، فإذا أظهرت نتائج التقويم في إحدى الوحدات أن ثمة قصور معين في مهارات معينة، فيمكن استدراك ذلك القصور عن طريق تصميم برنامج تدريبي مناسب.

كما يمكن استخدام نتائج تقويم الأداء الوظيفي للكشف عن القدرات المستقبلية الكامنة للموظفين لأداء أعمال أخرى غير التي يؤدونها في وظائفهم الحالية، وعلى هذا الأساس يمكن نقلهم إلى أعمال أخرى تتواءم مع قدراتهم، وتوفر لهم التحدي الذي يناسب قدراتهم، أو يتم ترقيتهم لتولي مناصب أعلى بشكل يكفل استغلال مواهبهم بشكل فاعل. ولذا فإن تقويم الأداء الوظيفي يعد أداة رئيسة " للتعرف، بطريقة علمية، على الصف الثاني

من المديرين المناسبين والقادرين على تحمل مسئوليات ومناصب أعلى في المستقبل'.^(٥) كذلك يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي لتحديد المزايا المالية التي يمكن أن يحصل عليها الموظفون، (أو التي يحرمون منها). لذا فإننا نجد، على سبيل المثال، أن برامج 'الأجور المبنية على أساس الجدارة'، أو ما يسمى "merit pay systems"، تجعل مقدار الزيادة في الأجور مرتبطاً بالأداء. وبدون توافر أية معلومات عن أداء الموظف وأخذها في الحسبان، فستتم مكافأة الجميع بالتساوي، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى عدم الموضوعية وعدم العدالة في توزيع المكافآت. في حين أنه يمكن تحفيز الموظفين لمزيد من الإنتاجية إذا شعروا أن أداءهم العالي سينعكس على الأجور التي يتلقونها.

المبادئ الأساسية للنظام الفاعل لتقييم الأداء الوظيفي

لا سبيل إلى تحقيق الغايات الأساسية المرجوة من تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي، إلا إذا قام نظام التقييم على مميزات سليمة. وبصفة عامة، فإن تصميم نظام سليم لتقييم الأداء يتطلب تحديد الغرض من التقييم، والعوامل التي ينبغي تقييم الموظفين على أساسها، وتحديد المقاييس المناسبة لهذه العوامل، والتصميم المناسب لنماذج التقييم وإجراءاته، وتحديد الموعد المناسب لإجراء التقييم، وعدد مراته، وتوفير التغذية العكسية للموظفين عن أدائهم، وإتاحة الفرصة للموظفين للتظلم من نتائج تقييمهم، واستخدام نتائج التقييم، وتوفير الدعم اللازم للتقييم من قبل الإدارة العليا. بالإضافة إلى تحديد مسؤولية القيام بالتقييم، والوعي بمشكلات التقييم واتخاذ الوسائل الكفيلة للحل منها.

ويمكن إجمال المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم عليها النظام الفاعل لتقييم الأداء الوظيفي، فيما يلي:

أولاً - تحديد الغرض من التقييم

تتضمن الخطوة الأولى في تصميم نظام تقييم الأداء الوظيفي التحديد الواضح لأغراضه. لذا يتوجب على قيادة المنظمة، أو الجهة المركزية في الخدمة المدنية، تحديد الغرض

من إجراء تقويم الأداء الوظيفي، وإبلاغ ذلك لجميع الموظفين والمديرين، ليعرفوا الغرض الذي من أجله يتم تقويم الأداء، وأهدافه المحددة. وتساعد الأهداف المحددة بوضوح والمصممة بعناية في تحديد ما ينبغي تقيمه، والوسيلة المناسبة للتقويم، والشخص المناسب، والموعد المناسب، وعدد مرات التقويم، والوسيلة المناسبة لتوصيل نتائج التقويم للموظف.

كما أن التحديد الواضح لغايات التقويم يعزز من اهتمام المديرين ويزيد من دوافعهم لإجراء التقويم على نحو فاعل. فعندما يدرك المديرون أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال التقويم سيكون لها تأثير في القرارات المتعلقة بتحسين الأداء وتنمية الموظفين، وتخطيط القوى العاملة، وتوزيع المكافآت، وغيرها من الأمور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فسيكونون محفزين على تنفيذ مسؤولياتهم في هذا المجال بكفاءة، خاصة عندما يكونون مساهمين عن نوعية تقويماتهم.^(٦)

وبوجه عام، ينبغي التأكيد، عند تحديد الأغراض الأساسية للتقويم أن الغاية منه ليست لمجرد إصدار الأحكام عن مستوى الأداء فحسب، بل لتنمية الأداء وتطويره. فبالإضافة إلى استخدام التقويم لاتخاذ القرارات الإدارية المتصلة بالأفراد، مثل: الترقية، والنقل، وتحديد المكافآت، وإنهاء الخدمة، فإنه، في الأساس، يستخدم لغرض التنمية والتطوير فيكون الهدف منه الارتقاء بأداء الأفراد، بالإضافة إلى تحسين السياسات والأنشطة المتعددة لإدارة الموارد البشرية، مثل: الاستقطاب، والاختيار، والتدريب.

ثانياً - تحديد ما ينبغي تقيمه

بعد تحديد أغراض التقويم، تكون الخطوة التالية تحديد جوانب عمل الموظف التي ينبغي تقيّمها. ويتضمن ذلك تحديد أبعاد أو عوامل أداء محددة يتم تقويم الموظف على أساسها. وتعد العوامل المستخدمة في التقويم جوهرية لفاعلية نظام التقويم، وتوفر الوسيلة التي يمكن من خلالها وصف النطاق الكلي لنشاطات العمل. والعوامل التي يتم تقويم الموظفين على أساسها تكون متعلقة إما، بالصفات الشخصية للموظف، أو بسلوك العمل، أو نتائج العمل.

وأبعاد أو عوامل الأداء هي نوعيات أو خصائص للوظيفة أو النشاطات التي تحدث في مكان العمل وتكون قابلة للقياس، ويتم قياس أداء الموظفين إزاءها. وتتضمن العوامل التي يتم تقويم الموظف على أساسها عناصر، مثل: نوعية العمل، كمية العمل، وعلاقة الموظف مع الآخرين في محيط العمل. فعلى سبيل المثال، فإن العوامل التي قد يتم تقويم أداء الناسخ على أساسها، هي: السرعة في الطباعة، والدقة في الطباعة، وعدد الأوراق المطبوعة.

ويتم تحديد أبعاد أو عوامل الأداء بعد تحديد مسؤوليات الوظائف وواجباتها، من خلال عملية تحليل الوظائف. ولكن في حين أن المسؤوليات والواجبات توفر وصفاً مجرداً وغير شخصي للوظيفة، فإن أبعاد الأداء، المستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي، تجعل هذا الوصف يأخذ منحى موقفاً وشخصياً.

ويتخذ بعد الأداء واحداً من ثلاثة أشكال، فقد يكون: مسؤولية أو واجب وظيفي، أو سلوك، أو صفة. وكل شكل من هذه الأشكال يشكل جسراً ينقل عملية التقويم من متطلبات محتوى العمل غير الشخصية إلى تنفيذ شخصي فعلي ظهر وعم إنجازته من قبل كل موظف.

غير أن تحديد العوامل المناسبة للتقويم ليست بالأمر اليسير، وتحديد ما ينبغي تقويمه في أداء الموظفين يخضع للعديد من الأمور التي يجب مراعاتها، ويمكن إجمال أهم الضوابط التي ينبغي مراعاتها في هذا المجال، فيما يلي:

١. الصلة

ينبغي أن تكون العوامل المستخدمة لقياس أداء الموظف وثيقة الصلة بالعمل. فكثير من العاملين لديهم صفات مرغوبة وإيجابية، لكنها لا تمت بصلة إلى العمل. لذلك يصبح لزاماً استبعاد العوامل التي لا تمت بصلة بالعمل موضع التقويم، وإلا كانت عوامل التقويم أداة غير صادقة لقياس أداء الموظف. وعوامل الأداء المرتبطة بالعمل، لا يتم اختيارها بصورة عشوائية، وإنما يتم تحديدها من خلال تحليل الوظائف، ومراجعة أوصافها، ودراسة ما تنطوي عليه من واجبات ومسؤوليات، ومن ثم يتم تحديد السلوكيات الهامة للوظيفة الذي يجب تقويمها، والطرق المناسبة لتقويمها.

وبصفة عامة، ثمة فئتان من العوامل التي يمكن تقويم أداء الموظف على أساسها. الفئة الأولى، تسمى عوامل الأداء (أو خصائص العمل)، مثل: المهارة في تخطيط العمل، الإحاطة بإجراءات العمل، السرعة في الأداء، مدى اتباع التعليمات، مدى المواظبة على الحضور والانصراف في المواعيد المحددة. وتسمى الفئة الثانية لخصائص الشخصية، مثل: التعاون، اللباقة، الثقة بالنفس، الانفتاح الذهني، والمبادرة، والحماس.

وحتى يتسم التقويم بالموضوعية، فيكون من اللازم أن تركز عوامل التقويم فيه، قدر الإمكان، على خصائص العمل، وليس على الخصائص الشخصية. أي يجب أن يكون التقويم للأداء نفسه، أو لنتائج السلوك، وليس للشخصية، أو للأسباب المفترضة للسلوك. فكلما كانت الأبعاد أقرب إلى وصف سلوك محدد للوظائف، ونتاجه ملموسة للموظفين، كان التقويم أدق. في حين أن الخصائص الشخصية ترجع إلى مفاهيم مقعدة لا تصف بصورة دقيقة أفعال واضحة، الأمر الذي قد يقضي إلى الاختلاف على تحديد معانيها. فليس من اليسير وضع تعاريف محددة لخصائص شخصية، مثل: "الأمانة"، "المرونة"، "الجدية"، "مدى الاعتماد على الموظف"، لذا لا يفسرها المقومون تفسيراً واحداً. ويعود ذلك إلى أن الشخصية الإنسانية وخصائصها تتسم بالتعقد والتجريد، حتى علماء النفس يختلفون في كيفية تعريفها أو التوصل إليها. فمثلاً، أين يتم رسم الحد الفاصل، بين الذكاء، والبديهة، والرأي الخفيف؟ أو بين الثقة في الذات، والجراءة، والعدوانية؟ كذلك، إذا أخذنا، على سبيل المثال، عامل "درجة الاعتماد على الموظف"، فليس من المعروف من هو الشخص الذي لا يُعتمد عليه؟ هل هو ذلك الذي لا يرد على الرسائل الهاتفية؟ أم الذي لا يفي بالمواعيد؟ أم الذي يعد النماذج بصورة عاجلة؟ فكل مقوم يكون له تصور معين، ويستخدم عناصر مغايرة عند تقويم مثل هذه الخصائص.

علاوة على ما سبق، فإن تغيير بعض الخصائص الشخصية السلبية ليس بالأمر اليسير؛ لأنها في الغالب تكون عادات متأصلة في الفرد. ولهذا، فإن مقابلة تقويم الأداء الوظيفي التي تركز على هذه الخصائص السلبية تؤدي في كثير من الأحيان إلى شعور الموظف بالتذمر

والاستياء، وإلى وضعه في موضع المدافع عن نفسه، ومحاولة نفي كل ما ينسب إليه، الأمر الذي من شأنه أن يحد من تحقيق الغايات المرجوة من التقويم للتحسين والتطوير. فضلاً عن ذلك، فقد ظهر أن تقويم الخصائص الشخصية يتأثر بالعلاقات الشخصية أكثر من العوامل الموضوعية، حيث يميل المقومون في العادة إلى تقويم الموظفين إيجابياً عندما يكونون على علاقة حسنة بهم.

غير أن ذلك لا يعني أن يتم تقويم الأداء الوظيفي على أساس سلوك العمل فحسب، إذ إن الاعتماد الكلي على سلوك العمل وإغفال الخصائص الشخصية للموظف يحد من فاعلية التقويم. فالعوامل السلوكية يعوزها التعريف الواضح في كثير من الأحيان، وعلى ذلك لا يمكن تعميمها. ولكن، لكي يكون نظام التقويم فعالاً، فيلزم أن تكون عوامل التقويم، سواء أكانت مبنية على السلوك أو الخصائص الشخصية، متصلة مباشرة بأداء الوظيفة، فالخصائص التي لا تتصل بأداء مهام الوظيفة يجب ألا تكون موضعاً للتقويم.

٢. التمييز

ينبغي أن تنسم عوامل التقويم بالخصاسية، بحيث تساعد في الكشف عن الفروق بين نوعية أداء الموظفين، والتمييز بين مستويات الأداء الجيدة والردئة.

٣. الوضوح

ينبغي أن تكون عوامل التقويم محددة، ومعرفة تعريفاً دقيقاً. كما يجب أن تكون واقعية ومتسقة مع الأهداف التنظيمية، وقابلة للقياس قدر الإمكان. ولا يكفي أن يكون تعريف العوامل نظرياً، أي تحديد ما الذي تعنيه تلك العوامل، بل يلزم أن يكون تعريفاً عملياً. فعند تحديد عوامل التقويم فمن المهم وصفها بوضوح ودقة بعبارات لا لبس فيها، على النحو الذي يكفل توحيد المعاني، واستخدام المفاهيم ذاتها من قبل جميع المقومين لتقويم الأداء، دون اجتهادات شخصية تختلف من مقوم إلى آخر، حتى يتسم التقويم بالقدر المناسب من الثبات والموثوقية.

٤. الشمول

من الضروري أن تتضمن عوامل التقويم جميع الجوانب المهمة لنجاح العمل ، وألا تغفل أي منها . وتختلف الآراء بالنسبة للعدد المناسب لعوامل التقويم التي ينبغي أن تحتوي عليها أداة التقويم . فإذا كانت عوامل التقويم قليلة للغاية ، فإن ذلك سيؤثر في مدى شمولية التقويم ، وبالتالي فاعليته في تصوير أداء الموظف تصويراً حقيقياً . من جانب آخر ، إذا كانت عوامل التقويم كثيرة فإن ذلك قد يفضي إلى الالتباس وتعدد المعاني وتداخلها ، ومن ثم تعقد عملية التقويم ، الأمر الذي قد يؤدي إلى أن تواجه نوعاً من المقاومة التي تنفي تحقيق الفائدة منها على الوجه المطلوب . وفي كل الأحوال ، فإن تحديد العدد المناسب لعوامل التقويم يتوقف على طبيعة العمل للوظائف الخاضعة للتقويم .

ثالثاً - تحديد مقاييس الأداء لكل عامل من عوامل الأداء

بعد تحديد عوامل الأداء التي ينبغي تقويمها وبيان مدلولاتها ، فإن الخطوة التالية تكمن في تحديد المقاييس المناسبة لقياس كل عامل من هذه العوامل حتى يتسنى الحكم من خلالها على مستوى أو مدى حسن أداء الموظف لكل منها . فمقاييس الأداء هي عبارة عن مستويات أو درجات لعوامل الأداء تستخدم في تقويمها .

وتتسم المقاييس السليمة لعوامل الأداء بعدد من السمات الأساسية ، من أهمها ما يلي :

١. القابلية للقياس

يجب أن يكون من الممكن قياس كل عامل من عوامل الأداء بمقاييس كمية ، أو نوعية ، أو زمنية ، أو باستخدام هذه جميع المقاييس ، وذلك حسب طبيعة العمل الخاضع للتقويم . وذلك في سبيل أن يتوافر للمقوم الأساس الموضوعي الذي يمكن من خلاله الحكم على أداء الموظف ، وتحديد ما إذا كان ذلك الأداء قد أوفى بمتطلبات العمل ، أو تجاوزها ، أو كان دونها .

٢. الموضوعية

المقاييس الموضوعية تكون واضحة، وتكون مدعومة بمعايير موثقة، ويمكن التحقق منها عن طريق الآخرين. وتكون المقاييس الموضوعية في العادة مقاييس كمية، مثل: عدد الحجوزات التي يقوم بها موظفو الحجز في الخطوط الجوية في الشهر، أو عدد أيام غياب الموظفين عن العمل في السنة، أو عدد الأوراق المطبوعة في اليوم. أما المقاييس غير الموضوعية فيلعب التقدير الشخصي للمقومين دوراً جوهرياً في تقويم العوامل التي تقيسها، مثل: "نوعية التقارير التي يعدها الموظفون"، أو "حسن التصرف"، أو "تحمل المسؤولية".

وبصورة عامة ينبغي أن تتسم المقاييس المستخدمة لقياس كل بعد من أبعاد الأداء بالموضوعية، كلما أمكن ذلك. ذلك أن المقاييس الموضوعية تحد من احتمال تحيز المقومين، الذي يحدث عندما يسمح الشخص المكلف بالتقويم بأراء غير مناسبة أو غير ذات صلة للتأثير على التقويم. ولكن، في أحيان كثيرة، يصعب تحديد مقاييس ومعايير موضوعية لقياس بعض أبعاد الأداء. وفي هذه الحالة ينبغي استبعاد هذه العوامل من التقويم، أو تصميم مقاييس ومعايير ذاتية (تقديرية) لها. وبخلاف المقاييس الموضوعية، فإن المقاييس الذاتية تتطلب من المقوم اتخاذ أحكام تعتمد على المعرفة والخبرة الشخصية وتعليمات نظام التقويم.

ولكن، نلحظ من عدم الموضوعية في المقاييس الذاتية، ينبغي أن تكون هذه المقاييس في شكل أمثلة سلوكية، ومعايير محددة؛ لأنها تساعد من يقوم بالتقويم في تحديد السلوكيات المقترنة بكل بعد من أبعاد الأداء، ومن ثم تحد من احتمالات التحيز في التقويم، إلى جانب أنها تجعل الأفراد الخاضعين للتقويم مدركين بما هو متوقع منهم. فعلى سبيل المثال، من الصعب وضع مقاييس ومعايير موضوعية لقياس بعد (القيادة)، لذا يكون من اللازم وضع مقاييس ومعايير ذاتية له. ولتحقيق ذلك، يمكن وضع قائمة بأمثلة سلوكية لهذا البعد، على النحو التالي: (٧)

القائد:

- مدرك للأهداف الأساسية للجهة التي يعمل بها .
- يملك القدرة على بلورة فلسفة الوحدة الإدارية وأهدافها، وترجمتها إلى سياسات وبرامج تنفيذية .
- يملك القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات المناسبة .
- يملك القدرة على التعامل القيادي مع الموظفين، وتوجيههم، وإقناعهم، واستشارة دوافعهم للعمل .
- يكون قدوة إيجابية للآخرين من حيث السلوك الشخصي والمهني .
- لديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات .

فالأمثلة السابقة لا تعرف القيادة أو تحددها، كما أنها ليست شاملة لكل ما تعنيه القيادة، بل هي لا تعدو أن تكون مجرد توضيح لبعض الأمثلة الإيجابية التي يمكن ملاحظتها، فالمقوم في هذا المجال يجب أن يأخذ في الحسبان سلوكيات أخرى ذات صلة يتم رصدها خلال فترة التقويم . وتضمن أمثلة سلوكية لا يستبعد الحاجة إلى الأحكام الشخصية، بل ينحصر دورها في تحديد الإطار المناسب، الذي يسهم في الحد من مقدار التحيز الذي قد يحدث في عملية التقويم .

٣. التمييز بين مستويات الأداء

يجب أن تميز مقاييس التقويم بين مستويات الأداء بوضوح، أي يجب أن تميز بين المستويات المرضية والعالية والمتدنية للأداء، وذلك حتى تزيد من قدرة المقومين والموظفين على تقويم الأداء بدقة . فإذا لم تميز المقاييس بين مستويات الأداء، فإن المقومين سيجدون صعوبة في تحديد مستويات أداء الموظفين بدقة، ومن ثم يصعب عليهم إيجاد مبررات لتقديراتهم للأداء .

ويتضمن المقياس المناسب لكل بعد من أبعاد الأداء، معايير محددة يجب أن يحققها الموظف للحصول على تقدير معين. فمثلاً، عند تقويم بعد المواظبة، فإن الغياب الذي يتراوح بين صفر وثمانية ساعات في السنة، قد يعني حصول الموظف على تقدير ممتاز في هذا البعد، والغياب الذي يتراوح بين ٩ ساعات إلى ١٦ ساعة في السنة، يعني الحصول على تقدير (جيد)، وهكذا.

كذلك، فإن المقاييس الذاتية لأبعاد الأداء، مثلها مثل المقاييس الموضوعية للأداء، تستدعي تحديد معايير محددة للتقويم. فعلى سبيل المثال، إذا أخذنا بعد (القيادة) كما تم توضيحه في المثال السابق أعلاه، فإن الموظف الذي يظهر السلوكيات المقترنة بالقيادة بنسبة ٩٠٪ من الوقت على الأقل، قد يحصل على تقدير "ممتاز"، بينما قد يتطلب الحصول على تقدير "جيد" تحقيق معايير تتراوح بين أكثر من ٧٥٪ إلى ٨٩٪ من الوقت، في حين يقتضي الحصول على تقدير "مرضي" تحقيق ٧٥٪ من الوقت على الأقل لتلك السلوكيات.^(٨)

٤. أوزان المقاييس

من النادر أن تكون لمتطلبات العمل الأهمية نفسها، لذا فينبغي أن تكون للمقاييس التي تقيس أبعاد الأداء قيم أو أوزان مختلفة تعكس الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الأداء. فعلى سبيل المثال، فإن سرعة النسخ في الطباعة قد تكون لها ضعف أهمية الدقة في الطباعة، والدقة في الطباعة قد تكون مساوية في أهميتها لإنهاء العمل في الوقت المحدد. كذلك فقد تختلف أهمية عوامل الأداء تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية، فعلى سبيل المثال، فإن عامل "التخطيط" قد يكون أكثر أهمية لأداء المشرفين في المستويات العليا منه في المستويات الإشرافية الدنيا. وهكذا فإذا لم يتم ترتيب العوامل أو وزنها وفقاً لأهميتها النسبية في أداء العمل، فإن ذلك يعني أن كل عوامل الأداء لها القيمة أو الأهمية نفسها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى عدم دقة التقويم.

٥. الوضوح

من الضروري أن تكون المقاييس واضحة، ومعرفة تعريفاً محدداً. فعلى سبيل المثال،

عند قياس عامل "المثابرة في العمل"، باستخدام مقياس يتدرج بين "ممتاز" و "ضعيف"، فمن اللازم تحديد ما الذي تعنيه المثابرة الممتازة والجيدة والضعيفة، وهكذا.

٦. الواقعية

يجب أن تتسم مستويات الأداء التي تتضمنها المقاييس بالواقعية، أي يمكن تحقيقها من قبل العامل المؤهل والكفء والمتدرب، إذا توافرت له الإمكانيات والموارد المناسبة. فلا ينبغي أن تكون المعايير أو مستويات الأداء المحددة في المقياس عالية للغاية بحيث لا يستطيع تحقيقها إلا العاملون المتميزون، أو أن تكون متدنية للغاية، بحيث يمكن أن يؤديها العاملون الضعفاء. فمثلاً من غير الواقعي أن يكون مستوى الأداء للناسخ الممتاز هو طباعة ١٠٠ كلمة في الدقيقة، أو المستوى للأداء المرضي عشر كلمات في الدقيقة.

رابعاً - تصميم نماذج التقويم وإجراءاته لتكون سهلة وغير معقدة

إن التقويم الفاعل يتطلب أن تكون نماذج التقويم وإجراءاته مبسطة، خالية من التعقيد، ومن السهل فهمها وتطبيقها من قبل مستخدميها. ويستدعي ذلك التعبير عن عوامل الأداء، ومقاييسه، وإجراءاته، بلغة مركزة يكون فيها معنى للموظفين والمديرين، وأن تتضمن نماذج التقويم تعليمات محددة للمقومين تبين لهم كيفية إجراء التقويم. فالنماذج غير الواضحة، وغير المركزة، التي تتضمن الكثير من الإجراءات المعقدة، وتخلو من التعليمات الواضحة لكيفية إجراء التقويم تقلل من فاعلية النظام. كذلك ينبغي الحد، قدر الإمكان، من عدد النماذج المستخدمة، لئلا يشكل تعبثها عبئاً كبيراً على الرؤساء.

خامساً - تحديد موعد التقويم وفترته

من السمات الغالبة للنظام الرسمي للتقويم أن يتم تقويم الموظف فيه بصورة دورية ومنظمة. وفي هذا الخصوص ينبغي تحديد متى يتم التقويم، وعدد مراته خلال فترة معينة. وينبغي أن تكون المدة الزمنية التي يعد عنها تقرير التقويم مناسبة، لا هي بالقصيرة ولا بالطويلة. فالفترات القصيرة التي تتعدد فيها مرات التقويم قد لا تكون كافية للحكم على

مستوى أداء الموظف بشكل دقيق، وقد تجبر المقومين على عدم الاضطلاع بمسؤولياتهم في هذا المجال على الوجه الأكمل، وزيادة احتمال اعتمادهم على التخمين والاجتهادات الشخصية، والاعتماد على عينة غير ممثلة لأداء الموظف، الأمر الذي يحد من صدق وثبات عملية التقويم. من ناحية أخرى، فإن الفترات الطويلة للتقويم تعني تراكم الأخطاء ونفاقم المشكلات، وترك الموظف لمدة طويلة دون تقديم تغذية عكسية في الوقت المناسب تعينه في التغلب على نواحي القصور في الأداء. لذا فإن مدة التقويم تكون في الغالب سنوية، فهي مدة مناسبة لمعرفة مستوى أداء الموظف، وتوفير المعلومات الكافية للحكم على أدائه.

وكثيراً ما تستخدم المنظمات تاريخ التوظيف ليكون اليوم الذي يمثل بداية فترة التقويم، والبعض الآخر قد يحدد موعداً ثابتاً للتقويم لجميع الموظفين، كأن يكون في بداية السنة الفعلية أو بداية السنة المالية، أو أن يتم تحديد موعد معين لكل مرتبة وظيفية.

ولكن تنبغي الإشارة، إلى أنه بالرغم من أنظمة التقويم المحدد في العادة أوقاتاً دورية للتقويم بصورة رسمية، إلا أن التقويم ليس نشاطاً يتم في الأوقات الرسمية للتقويم فحسب، بل هو عملية مستمرة، تقتضي من الرئيس المتابعة المستمرة للموظفين وتسجيل ملاحظاته على أدائهم أثناء فترة التقويم، وتقديم تغذية عكسية إليهم بصورة مستمرة وغير رسمية. ويعد التقويم الرسمي فرصة مهمة لتلخيص التقويمات غير الرسمية عن أداء الموظف لفترة من الزمن.

سادساً - التغذية العكسية

إن الغاية الأساسية من التقويم ليست مجرد إصدار الأحكام (سواء أكانت إيجابية أم سلبية) على من يتم تقويمهم، بل الكشف عن مواطن الضعف والقوة في أداء الموظفين، حتى يمكن مساعدتهم على التغلب على مواطن الضعف، وتنمية مواطن القوة، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، الأمر الذي يساعد في نهاية الأمر المنظمة على تحقيق أهدافها الأساسية.

واستناداً إلى ما تقدم، ولكي يحقق التقويم الغايات المرجوة منه، فمن الضروري ألا تكون نتائج التقويم سرية، بل لا بد من تقديم نوع من التغذية العكسية عن نتائج التقويم للموظفين، ومناقشتها معهم لمساعدتهم على التحسن والنمو. بل إن تزويد الأفراد بتغذية عكسية عن أدائهم يعد أمراً جوهرياً في تحسين أدائهم المستقبلي.^(٩)

وهناك من ينادون بأن تكون نتائج التقويم سرية، انطلاقاً من أن في ذلك ضمان للحياة والموضوعية في التقويم، ولتجنب احتمال حدوث آثار سلبية في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. إلا أن تبني وجهة النظر هذه لا يحقق الغاية الأساسية من التقويم، وهي مساعدة الفرد على إدراك أوجه القصور في الأداء، ومنحه الفرصة للتحسن والنمو. فضلاً عن أن غياب التغذية العكسية المناسبة للموظف، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، يتمخض عنه العديد من النتائج غير المرغوبة. فمن ناحية، فإن عدم التقدير أو التعزيز الإيجابي للأداء الحسن قد يفضي إلى تدهور الأداء. ومن ناحية أخرى، عندما لا يحصل الموظف تغذية عكسية عن أدائه، قد يؤدي ذلك إلى استمراره في ممارسة عادات العمل السيئة وتنميتها، الأمر الذي قد يؤثر سلبياً على الآخرين، وعلى نتائج الأعمال بشكل عام. أما بالنسبة للموضوعية والحياة في إجراء التقويم، فيمكن العمل على تدريب المقومين لتحقيقها، ووضع الضوابط الكفيلة بتحقيق ذلك قدر الإمكان. فضلاً عن أن الحياة يمكن أن يتحقق متى عرف الشخص ب نتائج تقويمه، وأتيحت له الفرصة لسماع وجهة نظر رئيسه في أدائه، وتوضيح وجهة نظره للرئيس وإطلاعه على المشكلات التي يواجهها في عمله.

ويتم توفير التغذية العكسية لنتائج تقويم الأداء في العادة من خلال مقابلة شخصية يطلق عليها "مقابلة تقويم الأداء الوظيفي"، تتم بين الرئيس والمرؤوس يطلع فيها المرؤوس على نتائج تقويم أدائه، ويناقش معه هذه النتائج. وكما هو معلوم فإن التغذية العكسية هي حالة خاصة من عملية الاتصالات العامة، يقوم فيها المرسل بتبليغ رسالة معينة للمتلقي، تتضمن معلومات عن المتلقي.^(١٠) والحقيقة إن التغذية العكسية تعد جزءاً مهماً من عملية الإشراف الإداري، ولقد أثبتت عدة دراسات أن دعم المديرين لموظفيهم من خلال تقديم المشورة لهم له

تأثير إيجابي على توجيه أنشطة الموظفين نحو الأهداف الشخصية والتنظيمية الملائمة، وعلى تنمية مهاراتهم في العمل، وعلى دوافعهم تجاه التطوير الذاتي.^(١١)

ولكن، من ناحية أخرى، فإن مقابلة تقويم الأداء تعد "كعب أخيل" بالنسبة إلى عملية تقويم الأداء.^(١٢) فتتفيدها ليس بالأمر السهل، وهي ليست مجرد عملية روتينية، بل إن تنفيذها يتطلب التخطيط لها بعناية وإجراءها بمهارة، وتهيئة الجو المناسب لها، في سبيل تحقيق الغاية منها.

وبإدنى ذي بدء، يجب الإعداد لمقابلة تقويم الأداء بأن يتولى الرئيس مراجعة سجل عمل الموظف وإنجازاته والتحسينات المطلوبة منه في الأداء، وكيف يمكن تحقيقها. كذلك ينبغي توقع ردود فعل الموظف والاستعداد لها. وقبل تحديد موعد المقابلة، يجب إعطاء الموظف المهلة الكافية ليعد نفسه لها. كذلك يجب إعداد البيئة المناسبة للاجتماع بتحديد المكان المناسب الذي يحقق الخصوصية والراحة النفسية للموظف، حتى يمكن تشجيعه على التحدث بحرية دون توتر نفسي. فالموظف الذي يكون متوتراً سيكون أقل قدره على تفهم الرسالة التي تتضمنها المقابلة، وأقل استعداداً للمشاركة بفاعلية في تحديد الاستراتيجيات المطلوبة للتغيير والتحسين.

بعد تحديد الشكل المناسب للمقابلة يكون من المهم تحديد الرسالة المطلوب توصيلها للموظف. وهذا يستلزم تحديد الهدف من المقابلة على نحو جلي، كما يتطلب من المقوم أن يبتعد عن التجريد والعمومية، وأن يكون محدداً قدر الإمكان، وأن يقدم للموظف أمثلة محددة، سواء أكانت الحالة إيجابية أم سلبية؛ لأن ذلك سيجعل المناقشة أكثر موضوعية وفائدة.

ويجب ألا يغيب عن ذهن الرئيس أن الهدف من التغذية العكسية هو الارتقاء بأداء الموظف. لذا فمن اللازم طرحها بما يتفق مع الاحتياجات الشخصية للموظف، والتركيز على الأداء المستقبلي وتوضيح أولويات العمل. وبعض المديرين قد يجدون حرجاً في مناقشة بعض أوجه الأداء مع الموظف، لذا فإنهم يتجنبون التطرق إلى الجوانب السلبية

ويرددون في مناقشتها مع الموظف، خشية من ردة الفعل السلبية التي قد يبديها الموظف. بيد أن ذلك يعد خطأ يتحتم تجنبه؛ لأنه سيكون مكلفاً على المدى الطويل. وعند مناقشة الجوانب السلبية ينبغي التركيز على أداء العمل وعلى المشكلة نفسها، وليس على شخصية الموظف. كذلك من الضروري الحرص على عدم وضع الموظف في موقع الدفاع عن نفسه، وأن يكون النقد بناءً، بإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات في الأداء، وإظهار السبل الممكنة للإصلاح.

وحتى تكون مقابلة التغذية العكسية مفيدة ومثمرة فمن المهم العناية بأسلوب تقديمها، بالإضافة إلى الاهتمام بمحتوى الرسائل التي تنطوي عليها. فمع أن مضمون الرسالة التي تتضمنها التغذية العكسية يعد مهماً، إلا أنه إذا تم توصيلها بأسلوب غير مناسب، فسينعكس ذلك على الرسالة نفسها، وقد ينجم عنه تلقي معانٍ مغايرة للمقصود منها.

وهناك عدد من الأمور يتضمنها الأسلوب المناسب للتوصيل في مقابلات تقويم الأداء. ومن هذه الأمور ما يسمى بالإصغاء النشط، الذي يستوجب من الرئيس أن يدرك أن التغذية العكسية هي شارع باتجاهين، يستدعي أن تكون المقابلة حواراً متبادلاً وبناءً بين الموظف والرئيس، يتحدثان فيه ويصغيان لبعضهما بانفتاح وصراحة. ويتطلب هذا إتاحة الفرصة للمرؤوس لإبداء وجهة نظره، والإصغاء إليه بكل احترام. فمعرفة كيف ينظر الموظف إلى ما يعتقد الرئيس أنه ضعف في الأداء، يتيح للرئيس تقديم توجيهات بناءة في هذا الشأن.

وفي نهاية المقابلة ينبغي أن يتولى المقوم تلخيص ما تمت مناقشته، ومراجعة ما اتفق عليه. حيث يجب أن يتم الاتفاق على أشياء محددة يكون المطلوب من الموظف الالتزام بها لتطوير أدائه في المستقبل، بدلاً من أشياء عامة.

سابعا - إتاحة الفرصة للموظف للتظلم

بما أن هناك احتمالات لوجود أخطاء في التقويم، فمن العدالة إتاحة الفرصة للموظف للتظلم من قرار تقويمه، الأمر الذي يسهم في موضوعية التقويم، ويوفر الحماية اللازمة للموظفين من احتمال تعسف بعض الرؤساء، ويعزز ثقة الموظفين بنظام التقويم. ولكن من اللازم موازنة حقوق الرؤساء والمرءوسين في هذا المجال. وبطبيعة الحال في إتاحة الفرصة

للتظلم يتعذر تحقيقها إلا في حالة عدم سرية نتائج التقييم، والسماح للموظف بالاطلاع عليها.

ثامناً - استخدام نتائج التقييم

حتى تحقق عملية التقييم غايتها الأساسية، فيتوجب أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقييم وقرارات الأفراد. ويجب أن تكون استخدامات النتائج واضحة لجميع الرؤساء والموظفين. فيجب أن يتضمن تقييم الأداء استخدام نتائج التقييم كأساس للتدريب، وتحديد المكافآت، وإعادة توزيع المهام، والترقية، والتأديب، والإبقاء على الموظفين، والاستغناء عن خدماتهم.

تاسعاً - دعم الإدارة العليا

من العبث تصور نجاح التقييم في تحقيق غاياته، في ظل غياب الوعي والإدراك التام لأهميته، وتوفير الدعم الفاعل، والالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا لتهيئة الأسباب الكفيلة بنجاحه، والاستعداد خشد الموارد المتاحة وتكريس الإمكانيات اللازمة لذلك، والتصميم على مواجهة العقبات والعراقيل في هذا المجال. ويظهر الالتزام التنظيمي في العديد من الجوانب، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. تقبل المستخدمين للنظام

بالرغم من أهمية اتسام نظام تقييم الأداء بالصدق والثبات، إلا أن تقبل المستخدمين للنظام يعد عاملاً جوهرياً لنجاح تنفيذه، والاستمرار في استخدامه. (١٣) إذ تشير الأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك الإداري بوضوح إلى أن اتجاهات الأفراد تؤثر في سلوكهم، واتجاهات المستخدمين نحو نظام تقييم الأداء ليست استثناءً من هذه القاعدة. (١٤) إذ تلعب اتجاهات المستخدمين دوراً رئيساً في نجاح نظام تقييم الأداء الوظيفي أو إخفاقه، على المديين القصير والبعيد. وهكذا، فحتى يكون نظام التقييم فعالاً في تحقيق غاياته، فمن اللازم أن تحرص الإدارة على أن يكون مقبولاً من الرؤساء والمرؤوسين.

وبلغة نظرية التوقعات فإن عدم القبول للنظام سيكون له تأثير عكسي على إدراكات

الموظفين،^(١٥) وسيجابه مقاومة منهم، وسيقلل من دوافعهم لتعديل سلوكهم بناءً على التغذية العكسية للتقويم، وسيدفع إلى رفض معلومات التقويم وعدم التسليم بصدقها، ومن ثم عدم الاستعداد لقبول صحة قرارات الأفراد المبنية عليها. وفي نهاية الأمر فإن النظام سيفقد فاعليته في تحقيق غاياته، إذ يصعب تطبيقه في حالة عدم الاقتناع به من قبل مستخدميه. وعلى النقيض من ذلك فإن العديد من الآثار الإيجابية تتحقق عندما يتقبل الأفراد نظام التقويم ويستتبعون به، بما في ذلك التأثير الإيجابي على دوافع العاملين وإنتاجيتهم، والحد من معدلات غيابهم، والاحتفاظ بالمتميزين منهم.^(١٦)

وتعد مشاركة الموظفين والمديرين في تصميم النظام مرتكزاً أساسياً لقبوله. فمثل هذه المشاركة تزيد من احتمالات تعاون المستخدمين في تطبيق النظام على النحو المطلوب، والتزامهم بأهدافه، ومن ثم تحقيق الفاعلية المطلوبة له.

كذلك يتحقق قبول الموظفين لنظام التقويم عندما يكون لديهم وضوح تام بما هم مكلفون به، ودراية كافية بأدوارهم وواجباتهم ومسؤولياتهم في العمل، وإيماناً بأن عملية قياس الأداء تنسم بالدقة، وأن النظام يدار بعدالة، ويتوافق مع أهدافهم وقيمهم الشخصية ولا يتعارض معها، وأن عملية التقويم لا تؤدي إلى تجاوز الشخص المكلف بالتقويم لسلطاته. أما المقومون فيتحقق قبولهم للنظام عندما يدركون المنطق الذي يبرر أهدافه، وعندما يكونون واثقين في مقدرتهم على إدارته بفاعلية، وأن العوائد التي ستتحقق من تطبيقه مستفوق التكاليف، وأنه لا يتعارض مع قيمهم الشخصية أو مع نظم إدارة الموارد البشرية الأخرى، وأن الموظفين لديهم اتجاهات إيجابية نحوه.^(١٧)

وفي هذا المجال يلاحظ أن اتجاهات الموظفين تؤثر في اتجاهات المقومين. فإذا كان الموظفون معادين لنظام التقويم ورافضين له، فإن المقومين يكونون غير مستعدين، وغير قادرين على تطبيق النظام بفاعلية، بسبب مقاومة الموظفين له. وإذا ما افتقر المقومين إلى الدافع لتنفيذ عملية التقويم بفاعلية، فلن ينفذوا سوى الحد الأدنى المطلوب من التقويم، وبطبيعة الحال فإن الحد الأدنى في هذا المجال لا يعد كافياً لنجاح عملية التقويم. كما أن

الافتقار للدوافع في هذا المجال سوف يزيد من أخطاء التقييم، ويقود إلى توثيق غير مناسب للأداء، وتغذية عكسية عامة أو غامضة، وبوجه عام غياب الثقة في فائدة معلومات تقييم الأداء، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إخفاق النظام في تحقيق غاياته. (١٨)

ويعد دعم الإدارة العليا لنظام التقييم من العوامل الرئيسة في تقبله من قبل مستخدميه. فنجاح نظام التقييم يعتمد، إلى حد كبير، على اقتناع الإدارة العليا بأهميته وتوفير الدعم اللازم له. وإذا لم تتوافر لدى الإدارة العليا القناعة بأهمية التقييم، فإن تحقيقه لغاياته يبدو أمراً بعيد المنال. ففي ظل غياب الإرادة الجادة، والالتزام الحقيقي، والدوافع القوية لدى الإدارة العليا للعمل على نجاح التقييم فسيكون له أولوية متدنية بين اهتمامات المديرين، ولن يخصصوا له الوقت المطلوب أو الجهد الكافي، وفي النهاية لن يحقق التقييم مردود الملموس في الارتقاء بالأداء. ومن هنا، تظهر أهمية إجراء مسح دوري لاتجاهات الموظفين نحو النظام، ودرجة تقبل الرؤساء والمرؤوسين له، ونقاط القوة والضعف فيه، ومدى الحاجة لإصلاحه.

٢. تدريب المقومين

كثيراً ما يفتقر المقومون إلى المعارف والمهارات والقدرات الأساسية اللازمة لإجراء تقييم الأداء الوظيفي بطريقة فاعلة. والحقيقة كثيرة ما يشير الرؤساء والمرؤوسون إلى أن الافتقار لمهارات التقييم من جانب المقوم هو مصدر رئيس في إخفاق التقييم. (١٩) وليس من الخافي أن المقوم يعد ركناً جوهرياً في تقييم الأداء الوظيفي، فهو الذي يتولى تقييم الأداء، وتوصيل نتائج التقييم إلى الموظفين، ومناقشتهم فيها، وتقديم المشورة اللازمة لتطوير أدائهم. وإذا لم يؤد المقوم عمله في هذا المجال بصورة سليمة، فإن تقييم الأداء لن ينجح في تحقيق الغايات المنشودة منه. فمجرد تحديد من سيتولى التقييم وتزويده بالتعليمات اللازمة لإجراء التقييم لا يعد كافياً للوصول إلى الأهداف المرجوة من التقييم.

وإزاء هذه الحقيقة، تكون الحاجة ماسة إلى الاهتمام بتدريب المقومين وإعدادهم

الإعداد المنهجي والتطبيقي في هذا المجال، وصقل قدراتهم ووعيهم لإدراك أهمية التقويم، وتطوير مهاراتهم في مجالات تحديد أهداف الأداء ومعايير، وملاحظة السلوك، وأساليب توثيقه، والإلمام بالاستراتيجيات الذهنية لمعالجة معلومات الأداء، ومعرفة أخطاء التقويم والعمل على تفاديها، ومجابهة مشكلات الأداء، وتقديم التغذية العكسية، وإجراء مقابلات التقويم، وتقديم المشورة المناسبة للموظفين، الأمر الذي يعود في نهاية المطاف بمردود إيجابي في الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي على النحو المنشود.

فتقويم الأداء الوظيفي يستلزم مهارات متعددة، ومن هنا فمن الضروري أن يكون برنامج تدريب المقومين برنامجاً شاملاً، وإلا فإن المردود الذي سيحقق منه سيكون محدوداً.^(٢٠) وتتعدد برامج التدريب في هذا المجال، لكنها تركز في الغالب على تدريب المقومين على فهم الأدوات المختلفة للتقويم وما تتضمنه من أبعاد، وكيفية إجراء التقويم، والمشكلات ذات الصلة بالتقويم، وكيفية تلافيتها، وتقديم التغذية العكسية المناسبة للموظفين.

وبصفة عامة، يمكن تصنيف أنواع تدريب المقومين التي تتضمنها أدبيات تقويم الأداء في أربعة مجالات رئيسية، هي: ^(٢١) تدريب أخطاء التقويم، وتدريب أبعاد التقويم، والإطار المرجعي، وتدريب الملاحظة السلوكية.

والغرض الأساسي للتدريب المتعلق بأخطاء التقويم هو جعل المقومين ملمين بأخطاء التقويم الشائعة، مثل: التساهل، وتأثير الهالة، والنزعة المركزية، وتدريبهم على كيفية تجنبها، الأمر الذي يساعد بصورة مباشرة على تقليل أخطاء التقويم وجعله أكثر فاعلية.

ويركز التدريب المتعلق بالأبعاد المستخدمة في التقويم على المعالجة الإدراكية للمعلومات من قبل المقوم. والقرص الأساسي لهذا التدريب يتلخص في أن فهم الطريقة التي يعالج المقومون من خلالها المعلومات ذات العلاقة بالتقويم سيساعد على بلورة استراتيجيات تدريب تسهم في تحسين فاعلية تقويم الأداء. وذلك من منطلق أن المقومين في العادة يكونون أحكامهم عن أداء الموظف أثناء ملاحظة السلوك، وليس لاحقاً حين موعد إعداد التقويم.

وهذا يعني أن تدريب المقومين على معرفة الأبعاد المطلوب تقييم الأداء على أساسها، وكيفية استخدامها بالشكل المناسب، سيؤدي إلى أن تكون أحكامهم ذات صلة بالأداء، وليس إلى أحكام عامة.

فتدريب أبعاد الأداء قائم على فرضية أن فاعلية التقييم يمكن تحسينها من خلال جعل المقومين ملمين بأبعاد التقييم، وذلك قبل ملاحظتهم لأداء الموظف. ويتحقق هذا في العادة من خلال دراسة الأدوات المستخدمة في التقييم وفهمها، أو من خلال إتاحة الفرصة للمقومين للمشاركة في التطوير الفعلي لهذه الأدوات.

وأما تدريب الإطار المرجعي فهو تدريب أكثر تفصيلاً من الطريقتين السابقتين للتدريب، وهو مستمد في الأساس من المنهج الإدراكي الاجتماعي لتقييم الأداء. ويركز هذا النوع من التدريب على تدريب المقومين على معايير الأداء وكذلك على الأبعاد أو الجوانب المتعددة للأداء، وذلك حتى تكون معايير التقييم هي المرجع الأساسي الذي يستخدمه المقومون للحكم على أداء الموظف. ويتضمن هذا الأسلوب التأكيد على الجوانب أو الأبعاد المتعددة للأداء، وتعريف هذه الأبعاد، والمعايير المستخدمة لقياس كل بعد، وكيفية استخدام هذه المعايير لتقييم الأداء، وتقديم التغذية العكسية للموظفين.

والإضافة الأساسية التي يتضمنها هذا التدريب ويزيد فيها عن تدريب أبعاد التقييم تكمن في تركيزه على تدريب المقومين على استخدام معايير أبعاد الأداء المطلوب تقييمها. ويوجه أكثر تحديداً، ففي حين أن كلا الأسلوبين يؤكدان على الإلمام بالأبعاد المتعددة للأداء، إلا أن تدريب تقييم الإطار المرجعي، علاوة على ذلك، يسعى إلى تدريب المقومين على استخدام مقاييس تقييم أبعاد الأداء. وذلك حتى يكون التقييم قائماً على جوانب محددة لها صلة بالأداء ويتم قياسها وفق معايير محددة، وليس وفقاً للرؤية الشخصية للمقوم. وقد أظهرت الدراسات الحديثة في هذا المضمار أن هذه الاستراتيجية للتدريب تؤدي إلى تقييم أكثر دقة واتساقاً.^(٢٢)

ويركز تدريب ملاحظة السلوك على أسلوب ملاحظة المقومين للسلوك، وليس على

أسلوب تقويمهم للسلوك. فثمة فرق بين عملية ملاحظة الأداء، وعملية الحكم على الأداء. فعملية الحكم على الأداء تتضمن تصنيف معلومات الأداء، وتحقيق التكامل بينها، ثم تقويمها، في حين أن عملية الملاحظة تتضمن: رصد أحداث سلوكية معينة، وإدراكها، ثم استرجاعها في مرحلة لاحقة. ومن ثم فإن تدريب ملاحظة السلوك يسعى إلى تحسين أسلوب ملاحظة السلوك، بما في ذلك تسجيل الأحداث السلوكية في مذكرات خاصة، وغيرها من أساليب التوثيق التي تحسن من الملاحظة الدقيقة للسلوك، وبالتالي تؤدي إلى تقويم أدق وأكثر فاعلية.

والى جانب الاستراتيجيات الأربعة السابقة التي تركز على تطوير مهارات التقويم، فإن كثيراً من برامج التدريب تسعى إلى تعزيز دوافع المقومين، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم، وزيادة شعورهم بالمسؤولية نحو التقويم. فمعرفة كيفية إجراء التقويم هو شيء، والرغبة في القيام به على النحو السليم هو شيء آخر. (٢٣)

٣. التأكيد على أهمية التقويم

كذلك يتمثل التزام الإدارة في تقديم الدعم الرمزي المناسب وترسيخ المفاهيم الإيجابية في عملية تقويم الأداء. ويظهر مثل هذا الدعم في التأكيد على أهمية تقويم الأداء. ومن الوسائل الهامة التي تظهر مساندة الإدارة في هذا الشأن مشاركة كبار المديرين في حلقات التدريب لتقويم الأداء. فهذا يمثل لفظة هامة تحمل رسالة جلية بأهمية عملية التقويم. كما يمكن إظهار دعم الإدارة في هذا الجانب من خلال التأكيد على أن تقويم الأداء يشمل المستويات التنظيمية جميعها. (٢٤) فهذا يعطي مؤشراً واضحاً بأن الإدارة تأخذ تقويم الأداء مأخذ الجد وتعطيه أهمية قصوى.

٤. تحفيز المقومين على الاهتمام بالتقويم

من المهم الحرص على تحفيز المقومين ليؤدوا مسؤولياتهم في مجال التقويم على النحو المناسب. فحتى عندما يكون النظام مصمماً تصميماً سليماً، فإذا لم يسع المديرون إلى تنفيذه على النحو المنشود، فثمة احتمال كبير لإخفاقه. ومن الصعب تنفيذ عملية التقويم بفاعلية،

إذا لم يكن للمديرين الدافع لاتباع الإرشادات الإجرائية واستخدام المعلومات التي تدربوا عليها لإجراء التقويم وتقديم التغذية العكسية المناسبة . وعندما يكون ثمة افتقار في دوافع المديرين لإجراء التقويم على الوجه الصحيح ، فستكون النتيجة الحصول على تقويمات غير دقيقة تكون فيها التقديرات مبالغ فيها أو لا تعكس الواقع ، الأمر الذي قد يقلل من إيمان الموظف بالتقويم ، ويحد من دوافعه للأداء الجيد ، واستعداده لتقبل الأهداف التنظيمية والسعي لتحقيقها .

ويتم تحفيز المديرين للاهتمام بالتقويم ، عندما يظهر رؤسائهم اهتماماً صادقاً به ، وعندما يقومون بتنفيذه على النحو المطلوب ، إذ إن ذلك يعطيهم مؤشراً قوياً على أهمية التقويم في المنظمة ، ويرسم لهم النموذج المناسب للاحتذاء به .

٥ . موضوعية التقويم

وبوجه خاص فإن على الإدارة العليا التأكيد على أهمية الموضوعية في نظام التقويم . فنظراً للتأثير البالغ لنتائج تقويم الأداء الوظيفي على الموظفين ، فمن المهم السعي نحو تحقيق العدالة والموضوعية في تطبيقه . فنتائج التقويم غير العادل يمكن أن يكون لها آثار سلبية بعيدة المدى ، بما في ذلك المعنويات المنخفضة للعاملين وإنتاجيتهم ، وارتفاع مستويات الشكاوى والتظلمات ، وزيادة معدلات التسرب الوظيفي . لذا فمن المهم ، لنجاح النظام ، توفير العوامل الكفيلة بتحقيق العدالة في تطبيقه ، بما في ذلك تحديد الأداة المناسبة للتقويم وتصميمها بالشكل السليم ، والتأكيد على توخي الموضوعية في عملية التقويم نفسها ، وتوفير التعليمات الواضحة والمفصلة للمقومين لتمكينهم من إجراء التقويم بدقة واتساق وعدالة وموضوعية .

٦ . المراجعة الدورية والمنتظمة لنظام التقويم

كذلك يظهر التزام الإدارة العليا بتقويم الأداء الوظيفي من خلال اهتمامها بمراجعة نظام التقويم وعملياته بصورة منتظمة ودورية ، للتوثق من مدى فاعليته في تحقيق أهدافه ومراميها ، وتحديد ما قد يعترضه من مشكلات ومصاعب ، ومن ثم العمل على تحسينه .

وتتضمن مثل هذه المراجعة دراسة إدارة المقومين لعملية التقويم لمعرفة مدى التزامهم

بالإجراءات الإدارية، والتأكد من أنهم يقومون بتعبئة نماذج التقويم، والترئيق المناسب، وأن الموظفين يساهمون في مقابلة تقويم الأداء. كما يتطلب ذلك تحليلاً شاملاً لنتائج تقويم الأداء الموظفين، لمتابعة التقديرات، وملاحظة الفجوات، والتناقضات، والتحديات والأخطاء فيها، وتوفير التغذية العكسية المناسبة للمقومين فيما يرتبط بتقويمهم للموظفين، ومناقشتهم فيها، ومعرفة المبررات لها. فمثلاً، إذا لوحظ أن القطاع الأكبر من الموظفين يحصلون على تقديرات عالية، فقد يكون ذلك مؤشراً على التساهل في عملية التقويم.

علاوة على ذلك، فمن الجوانب التي يمكن أن تتضمنها عملية المراجعة أموراً، مثل: (٢٥) مدى تقبل الموظفين للنظام وثقتهم به، العلاقة بين مستوى الأداء ومستوى المكافآت المالية، فرص التدريب المتاحة، العلاوات والترقيات، معدلات الغياب والدوران مقارنة بالمنظمات الأخرى، أو مقارنة بالمنظمة نفسها عقب الشروع في تطبيق نظام التقويم، مدى الاتساق في تطبيق سياسات وإجراءات التقويم في جميع المستويات التنظيمية. وتساعد هذه المعلومات المنظمة على تحديد المشكلات التي يعاني منها النظام ومصدرها، ومن ثم السعي نحو التغلب على هذه المشكلات.

المسؤولية عن تقويم الأداء

حتى يكون التقويم موثقاً به، فيجب أن يتم، بصفة عامة، عن طريق أشخاص مؤهلين وعلى دراية بالجوانب المختلفة لأداء الشخص محل التقويم. وهناك أربعة أشخاص يمكنهم إجراء التقويم: الرئيس المباشر، زميل العمل، الرؤوس، الموظف نفسه، أو من خلالهم جميعاً. وتعدد وجهات نظر بشأن مدى فاعلية كل شخص من هؤلاء في إجراء التقويم.

أولاً - الرئيس المباشر

من أكثر الممارسات شيوعاً في تقويم الأداء الوظيفي هو أن يتولى الرئيس المباشر عملية تقويم أداء الموظفين الذين يقعون تحت إشرافه؛ ذلك أن الرئيس المباشر يكون في موقع مناسب لتقويم الموظف بحكم ما يمتلكه من خبرة ومعرفة وفهم ومقدرة، واتصال مباشر بمرؤوسيه،

وإمام بمقتضيات أعمالهم، إلى جانب أنه الطرف الذي يمثل المنظمة والمسؤول عن تنفيذ سياساتها في مجال عمله، كما أن تقويم الموظفين يعد من صميم واجباته الإشرافية. والحقيقة فإن قيام الآخرين بعملية التقويم، مثل: زملاء، أو الموظف نفسه، لا يعني بأي حال من الأحوال الاستغناء عن تقويم الرئيس المباشر، بل إن تقويم الآخرين يتم إضافة إلى تقويم الرئيس وليس بدلاً منه.

وفي كثير من الحالات، يخضع الرئيس لنوع من الرقابة في هذا المجال، وذلك للتأكيد على موضوعية التقويم. وهكذا تتم مراجعة تقويم الرئيس من قبل الرئيس الأعلى الذي يتولى اعتماد التقويم، لضمان عدالته، ودقته، وإجرائه على نحو سليم.

ثانياً زملاء العمل

كثيراً ما يملك زملاء العمل معلومات عن بعض أوجه الأداء لزملائهم تفوق ما قد يملكه الرؤساء في هذا الخصوص. فبحكم اتصالهم الوثيق بزملائهم وملازماتهم لهم، فهم كثيراً ما يرون جوانب معينة في أدائهم يستعصي على الرئيس المباشر تبينها، ومن ثم فكثيراً ما يكون بإمكانهم تقويم نطاق واسع من أبعاد الأداء لزملائهم.

غير أن هذا الأسلوب لا يخلو من السلبيات، فقد لا تكون لدى الزملاء القدرة على تمييز سلوك العمل، كما قد يشوب هذا التقويم المجاملة المتبادلة بين الزملاء، واحتمال تحيز الزملاء لزملائهم بحكم العلاقة الشخصية بينهم. بالإضافة إلى ذلك ففي بعض الحالات قد يكون للعاملين ردة فعل سلبية للغاية لتقويم زملائهم النقدي.

والحقيقة فقد أظهرت الدراسات أن تقويم الزملاء لا يحظى بقبول كبير بين العاملين. لذا ففي كثير من الأحيان يكون الزملاء ليسوا على استعداد لتقويم زملائهم تقوياً صارماً؛ لأنهم يشعرون أن التقويم هو من اختصاص الرئيس، وأن عليهم الوقوف إلى جانب زملائهم. إلى جانب أن التخوف من الانتقام يمنعهم من التشدد في التقويم؛ لأن زملاءهم سيتولون تقويمهم كذلك. (٢٦) وقد توصلت دراسات أخرى إلى أن تقويم الزملاء يتأثر بالغرض من التقويم، فالتقويم الذي يتم لأغراض تقويمية يميل لأن يكون مشوباً بتأثير الهالة، ويكون أكثر تساهلاً،

وأقل موثوقية وصدقاً من التقويم الذي يتم لأغراض تطويرية.^(٢٧) لذا فقد يكون من الحكمة الاقتصار على استخدام هذا النوع من التقويم في حالات معينة، مثل تطوير أداء الموظف في جوانب معينة.

ثالثاً - المرؤوسون

تشير الكثير من الكتابات في مجال تقويم الأداء الوظيفي إلى ضرورة مشاركة المرؤوسين في تقويم أداء رؤسائهم، حتى يمكنهم مساعدة الرؤساء في تحسين أدائهم. ففي معظم أطر العمل، يكون المرؤوسون في موقع مناسب لتقويم أداء رؤسائهم، وبحكم اتصالهم الدائم والمباشر بهم، يمكنهم ملاحظة جوانب كثيرة في سلوكياتهم قد لا يلاحظها رئيس الرئيس. ومن ثم يستطيعون تقديم منظور مختلف عن أداء الرئيس، يفيد في توفير معلومات فريدة عن بعض جوانب أداء الرئيس، مثل: أسلوب القيادة، ومهارات التعامل مع المرؤوسين، وتفويض السلطة، والتخطيط والتنظيم اليومي. ولأن التقويم يتم في العادة من قبل عدد من المرؤوسين، فهناك احتمال لأن يكون التقويم أكثر موثوقية من التقديرات المقدمة من مصدر واحد؛ لأنه يوفر وجهات نظر متعددة للحكم على أداء الرئيس.^(٢٨) ويكون تقويم المرؤوسين على وجه الخصوص وسيلة فاعلة لتقويم الأداء في الحالات التي يكون فيها تفاعل الرئيس مع المستويات الدنيا من المديرين محدوداً، ومن ثم تكون قدرته محدودة لملاحظة تفاعلاتهم مع مرؤوسيه بصورة مباشرة.^(٢٩)

وبالرغم من أن ردة فعل الرؤساء الأولية لهذا النوع من التقويم قد تكون سلبية، إلا أنه ثبت أنه وسيلة جيدة للتغذية العكسية للرؤساء، تجعلهم أكثر استجابة للمرؤوسين، وتعود بالنفع على الجميع: الرؤساء، والمرؤوسين، والمنظمة إجمالاً. وقد تبين أن التغذية العكسية التي يوفرها تقويم المرؤوسين للرؤساء أدت إلى تغييرات إيجابية في سلوك الرؤساء،^(٣٠) ولم يكن لها تأثير عكسي على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.^(٣١) بل لقد أظهرت عدة دراسات أن التغذية العكسية من المرؤوسين لرؤسائهم أدت بصفة عامة إلى تحسين أداء الرؤساء، وأسلوب إشرافهم، وكان التحسن أكبر في أداء الرؤساء الذين تلقوا أكبر قدر من

(٣٢) التغذية السلبية.

وقد كشفت الدراسات أن ردة فعل الرؤساء تكون إيجابية عندما يكون تقويم المرؤوس لغرض التطوير وليس لأغراض إدارية. (٣٣) كما توصلت الدراسات إلى أنه عندما لا تتاح الفرصة للرئيس معرفة اسم المرؤوس الذي يقوم به فإن التقويم يكون أكثر موضوعية، ولكن ردة فعل الرئيس للتقويم تكون أكثر إيجابية عندما يعرف اسم المرؤوس الذي قام بتقويمه. (٣٤)

وبالرغم من المزايا العديدة التي يحققها تقويم الرؤساء، إلا أنه يحمل معه بعض السلبيات التي قد تحد من فاعليته. إذ يعيب البعض على هذا النوع من التقويم أنه تقويم غير متكامل؛ لأن المرؤوس لا يرى إلا جوانب محدودة من أداء الرئيس، وقد لا تتاح له الفرصة لملاحظة أداء الرئيس في مواقف متنوعة يمكنه من خلالها الحكم عليه من مختلف الجوانب، وهكذا فإن هذا التقويم قد تعوزه الدقة والشمول، بالإضافة إلى أن المرؤوسين قد يفتقرون إلى التدريب اللازم لإجراء التقويم بالشكل السليم. كذلك فقد لوحظ أن المرؤوسين في العادة يتزعجون إلى إعطاء رؤسائهم تقديرات عالية، ابتغاء تحقيق مكاسب معينة. وفي أحيان كثيرة ينخوفون من نقد رؤسائهم خشية من ردة فعلهم، أو أن الرؤساء في هذه الحالة يصبحون لا هم لهم سوى إرضاء مرؤوسيه. فضلاً عن ذلك، فقد تبين أن هذا النوع من التقويم معرض للقدر نفسه من التحيزات التي يتعرض لها تقويم الرؤساء لمرؤوسيه.

رابعاً - التقويم الذاتي

في هذا النوع من التقويم يتولى كل موظف تقويم نفسه، من منطلق أن الموظف يملك معلومات عن نفسه وعن جوانب قوته وضعفه قد لا تملكها المصادر الأخرى للتقويم. وهذا الفهم الذاتي مهم لتحديد السلوك المستقبلي للموظف، وعلى تحفيزه على تحمل مسؤولية أدائه وتحسينه بشكل أكبر، وجعله أكثر التزاماً بأهداف التقويم.

كذلك فإن التقويم الذاتي يمثل خطوة أولية مهمة في تهيئة الموظف لتقبل التغذية العكسية من المقومين الآخرين. ولقد أظهرت الدراسات في هذا السياق أنه عندما يتولى الموظف تقويم نفسه قبل مناقشة نتائج أدائه مع رئيسه، فإنه يكون أكثر استعداداً لإظهار نقاط ضعفه، كما أن

سلوكه الدفاعي في هذه الحالة يكون أقل، ويكون أكثر تقبلاً للنقد، ويكون دور الرئيس في هذه الحالة في الغالب بمثابة المرشد والموجه. وقد توصلت الدراسات في هذا المجال إلى أن التقويم الذاتي والمشاركة في التقويم تزيد من الإحساس بالعدالة الإجرائية ومستويات الرضا للرؤساء والمروسين، وتحسن من مستوى الاتصالات بينهم.^(٣٥)

وهناك العديد من الدراسات التي أجريت على التقويم الذاتي، ولكن بعض نتائجها كانت متضاربة. فقد ظهر من تلك الدراسات أن نتائج التقويم الذاتي تختلف باختلاف الأغراض التي يستخدم لأجلها. فقد تبين أنه عندما يكون الغرض من التقويم البحث والدراسة، وليس لاتخاذ قرارات إدارية، مثل: قرارات الترقية، أو زيادة الأجور، فإن التحريف في تقويم الأداء الذاتي يكون أقل.^(٣٦) كما ظهر أن الموظف لا يميل إلى المبالغة في تقويم نفسه عندما يكون التقويم الذاتي لأغراض التنمية الذاتية. كما تبين أن احتمال المبالغة في التقدير الذاتي تكون أقل، عندما تسنح الفرصة للموظفين لفهم نظام التقويم، ومعرفة المتوقع منهم في العمل،^(٣٧) كما أن مصداقية التقويم تزداد حينما تكون هناك حوافز للتشجيع على تحري الدقة في التقويم. كذلك بينت الدراسات أن استخدام الإطار المرجعي ذاته يعزز من احتمال التوافق بين التقويم الذاتي وتقويم الرئيس، وأن التقويم الذاتي يتأثر، إلى حد بالغ، بطول مدة خدمة الموظف، ويمدّ تقدير الموظف لذاته واحترامه لها.

ولكن يعاب على التقويم الذاتي أنه قد يغفل الأهداف التنظيمية ولا يتخذها في الحسبان، وقد يتمحور حول أهداف قد لا تتوافق معها. وتشير بعض الدراسات في هذا المجال إلى ضعف الارتباط بين تقويم الرئيس والتقويم الذاتي في بعض الأحيان، حيث يتزع الموظفون إلى تقويم أنفسهم على نحو إيجابي أكثر من رؤسائهم. وقد ظهر أن ذلك ينطبق على الموظفين في الوظائف المختلفة، وباستخدام أدوات التقويم المختلفة. ولكن، من ناحية أخرى، فقد ظهر أن هذه النتائج تختلف حسب الثقافات السائدة. ففي الصين، على سبيل المثال، تبين أن تقدير العاملين الصينيين لأنفسهم، يميل إلى أن يكون أقل من رؤسائهم.^(٣٨)

كذلك فقد أظهرت عدة دراسات أن التقويم الذاتي يكون أكثر تساهلاً وتحيزاً وأقل

موثوقة من تقويم المصادر الأخرى، مثل: الرؤساء والمزلاء،^(٣٩) الأمر الذي يقلل، إلى حد بعيد، من مصداقية التقويم الذاتي وجدواه.^(٤٠) وهناك ثلاث آليات يبدو أن لها علاقة بالتساهل في تقويم الذات: حماية الأنا، وإدارة الانطباعات، وحماية الذات. وتتضمن حماية الأنا الدافع الأساسي للأفراد لتكوين آراء إيجابية عن أنفسهم، فالمفهوم الإيجابي للذات يساعد الفرد على حماية نفسه إزاء أي تهديد قد يتعرض له الأنا الشخصية. أما إدارة الانطباعات فتتجه إلى ميل الفرد لأن يظهر بمظهر إيجابي أمام الآخرين. أما توجه حماية الذات فيرجع إلى محاولة الفرد تجنب الإخفاق والإحراج والشعور بالإهانة أمام الآخرين.^(٤١)

خامساً - التقويم متعدد المصادر

يرجع التقويم المتعدد المصادر إلى تقويم الأداء الذي يتم إجراؤه من قبل أكثر من مصدر، مثل: المرؤوسين، والمزلاء، والرؤساء، وجمهور المنظمة. ومن أبرز الاتجاهات الحديثة في هذا المضمار، ما يسمى "نظام ٣٦٠ درجة لتقويم الأداء الوظيفي"، الذي يتم من خلاله تقويم أداء الموظف من عدة مصادر تمثل دائرة متكاملة لوجهات النظر التي تحملها هذه المصادر المتعددة. ويقتضي استخدام هذا النوع من التقويم توافر أناس مؤهلين ومدرّبين على تفسير المعلومات، وتسهيل تقديم التغذية العكسية. وبالرغم من تنوع تطبيق هذا الأسلوب إلا أنه يتم في الغالب من خلال تقويم الموظف من قبل آخرين يتفاعلون معه باستمرار، ويكونون على دراية وإلمام بمستوى أدائه وطبيعة عمله. والإجراء الشائع في هذا المجال أن تتضمن مصادر التقويم: الذات، والمزلاء، والرؤساء، والمرؤوسين (إذا كان الشخص موضع التقويم رئيساً)، وفي بعض الأحيان مصادر أخرى، مثل جمهور المراجعين.

ويختلف نظام ٣٦٠ درجة لتقويم الأداء الوظيفي عن التقويم التقليدي في عدة أوجه. فبغض النظر عن استخدام عدد من المقومين، فإن هذا النظام يستخدم في الغالب لتعزيز تنمية الموظفين وتطويرهم، وليس لإغراض إدارية، مثل: تحديد المكافآت والعلاوات، أو الترقيات. كذلك فإن المقومين يكونون غير معروفين للموظف موضع التقويم، (فيما عدا

الرئيس المباشر)، ولا يكون التقويم مصححياً بمناقشة شخصية تتم وجهاً لوجه مع الشخص موضع التقويم. حيث يعتقد أن ذلك سيزيد من احتمال زيادة المصادقية في التقويم، ويكون بالتالي أكثر فائدة للشخص موضع التقويم. ^(٤٢)

وقد زاد انتشار هذا الأسلوب على نطاق واسع في الآونة الأخيرة؛ نظراً للمزايا العديدة التي يحققها. فنظراً لأن تقويم الأداء متعدد الأبعاد والجوانب، فقد يكون بعض الأشخاص، غير الرئيس المباشر، هم الأنسب لتقويم بعض الجوانب في الأداء. كذلك فإنه يتضمن تلقي الموظف لتغذية عكسية من مصادر متعددة، الأمر الذي يعنى الحصول على وجهات نظر متعددة، تمكن الموظف من مقارنة تقويمه لنفسه بتقويمات الآخرين له، وإظهار ما إذا كان تقديره لأدائه، موافقاً لتقديرات الآخرين له، أو أعلى منها، أو أقل. ^(٤٣) كذلك فإن هذا الأسلوب يجعل المكلف بالتقويم حريصاً على أن يكون أميناً في تقويمه، الأمر الذي يزيد من احتمال الحصول على تقويم أكثر اكتمالاً ودقة وثباتاً وموثوقية، ومن ثم أكثر فائدة في توجيه الموظف وتنميته، ^(٤٤) إلى جانب تعزيز ثقة الموظف بنتائج التقويم، وتقبله لها، واخذ من سلوكه الدفاعي في هذا الشأن. علاوة على ذلك فقد أظهرت الدراسات العملية في هذا السياق أن استخدام هذا الأسلوب يتفوق على الأسلوب التقليدي في التقويم في المجالات ذات الصلة بمساعدة الموظفين على الوعي بالذات من حيث مدى حسن قيامهم بأدوارهم في العمل، وتحسين الاتصالات بينهم وبين الرؤساء، والارتقاء بمستوى الأداء والخدمات التنظيمية بشكل عام. ^(٤٥)

إلا أنه، من ناحية أخرى، يعاب على هذا الأسلوب في التقويم أنه يستغرق وقتاً طويلاً لإعداده. علاوة على أن ما يتضمنه من تنوع في التقويم قد يفضي إلى فتح المجال للاختلاف بين المقومين، وما قد يؤدي إليه ذلك من مساومات. بالإضافة إلى أنه قد يشعر الرئيس المباشر بعدم المسؤولية عن مؤوسيه ويضعف دوره في التوجيه.

سادساً - مراكز التقويم

مراكز التقويم ببساطة هي عبارة عن أماكن يتم فيها تقويم أداء الموظفين تقويمياً غمطياً باستخدام أكثر من وسيلة للتقويم، ويتولى فيها أكثر من شخص مهمة التقويم. وكثيراً ما تكون هذه المراكز عبارة عن وحدة داخلية في المنظمة، وفي بعض الأحيان تكون تابعة لجهات خارجية مستقلة تقدم خدماتها للمنظمات ويديرها أناس مدربون لهذا الغرض.

وقد ظهرت مراكز التقويم لأول مرة في إنجلترا إبان الحرب العالمية الثانية، ثم انتقلت إلى الولايات المتحدة في تلك الأثناء حيث تم استخدامها في مكتب الخدمات الاستراتيجية، ثم انتقلت إلى القطاع الخاص في أواسط الخمسينيات في القرن العشرين كوسيلة لشغل الوظائف، لاسيما عن طريق الترقية من الداخل. إلا أن هذه المراكز تطورت في الحقبة الراهنة وأصبحت تستخدم لتنمية الموظفين من خلال التشخيص المناسب لاحتياجات التنمية للفرد في مهارات معينة، مثل: الاتصالات اللفظية، أو المبادرة، أو القيادة.

وتتضمن مراكز التقويم عدداً من الأساليب التي يتم استخدامها لتوفر الأساس للحكم على السلوك الإنساني المرتبط بالعمل، أو التنبؤ به. حيث يجتمع عدد من المقومين والأفراد المطلوب تقويمهم، خلال فترة تتراوح في العادة بين يوم وثلاثة أيام، يخضع خلالها الأفراد لمقابلات شخصية وامتحانات نفسية، كما يشاركون في عدد من الحالات الدراسية، وحلقات النقاش الجماعية، والتمارين المتنوعة التي يتم من خلالها محاكاة بيئة العمل الحقيقية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تقويم المشاركين يتم على أساس دراسة خلفياتهم العملية، وآراء زملائهم في العمل بشأن أدائهم. وفي نهاية عملية التقويم يتم تزويد كل فرد بتقارير تنطوي على معلومات ترتبط بأدائه بالنسبة إلى الأبعاد المتنوعة التي تم تقويمه فيها. ومن ثم تستخدم هذه المعلومات لتحديد المهارات التي يحتاج الموظف إلى تطويرها، ومن ثم العمل على توفير المهارات التدريبية المناسبة لتلك الاحتياجات.

وقد تطورت مراكز التقويم في الآونة الأخيرة إلى حد كبير، فغدت تستخدم في التقويم وسائل، مثل أجهزة الفيديو، وذلك لتسجيل سلوك الأفراد في أثناء التمارين، الأمر الذي

يتيح الفرصة للمقوم لتقويم المرشح في المكان والوقت الذي يختاره . كذلك توسعت الاستفادة من الحاسبات الآلية في هذا المجال ، حيث أصبحت تستخدم لجمع بيانات التقويم بصورة مباشرة ممن يتم تقويمهم ، وإعداد تقارير التقويم .^(٤٦)

وبالرغم من المزايا العديدة التي تحققها مراكز التقويم ، إلا أنها تستهلك الكثير من الوقت ، وتتطلب تكاليف عالية لإدارتها ، علاوة على التكاليف المتصلة بفقدان وقت العمل للموظفين والمقومين المشاركين فيها .^(٤٧)

طرق التقويم

هناك العديد من الطرق المتاحة لتقويم الأداء الوظيفي ، ولقد أدى البحث المستمر عن طرق جيدة لتقويم الأداء الوظيفي إلى تولد هذه الطرق بشكل بالغ ، فليس ثمة اتفاق على أن طريقة معينة أفضل من غيرها ، ولا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب . والحقيقة فإن إحدى المشكلات الرئيسة التي تبرز في مجال تقويم الأداء الوظيفي تكمن إيجاد طريقة صادقة وثابتة لتقويم الأداء الوظيفي ، حيث إن اختيار طريقة معينة لتقويم الأداء له تأثير فائق على فاعلية التقويم . واختيار طريقة مناسبة للتقويم محكوم بالغاية من التقويم ، وبالوقت المتاح للتقويم ، وبنوعية المشرفين والعاملين والإدارة ، وطبيعة العمل . وفيما يلي شرح لأهم طرق تقويم الأداء الوظيفي .

أولاً - طرق المقارنة

تقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الأفراد موضع التقويم ، بصورة إجمالية ، مع بعضهم البعض ، وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة . وفي العادة يتم التقويم بصورة إجمالية ، دون مقارنة الموظفين من حيث العوامل المختلفة للأداء ، عاملاً بعامل .

وتعد هذه الطرق غير مكلفة اقتصادياً ؛ نظراً لسهولة تنفيذها ، ولأنها لا تستوجب تدريباً مكثفاً للمقومين . كذلك فإن تطبيقها يسهم في أخذ من بعض أخطاء التقويم ، مثل : التساهل ، والتشدد ، والنزوع نحو المركزية في التقويم . كما أنها قد تكون مفيدة عندما يكون

التقويم للأغراض الإدارية، مثل: تحديد الأجور والعلاوات وفقاً للكفاءة، وفي حالات المنافسة على الترقية. إلا أن هذه الطرق، من ناحية أخرى، تفتح المجال لاحتمال تحيز المقومين؛ لأن التقويم فيها يعتمد على الانطباع الإجمالي عن أداء الموظف، بالإضافة إلى أنه يصعب من خلالها تقديم التغذية العكسية المناسبة للموظفين عن أدائهم.

وتتضمن طرق المقارنة أساليب: طريقة الترتيب بصورها المختلفة، والتوزيع الإجباري.

١. طريقة الترتيب

تعد طريقة الترتيب من أبسط طرق التقويم وأسهلها فهماً وتنفيذاً. وفيها يتم تقويم الموظفين في العادة على أساس أدائهم الإجمالي، وليس على أساس عوامل محددة للتقويم، وذلك من خلال مقارنة الموظفين الخاضعين للتقويم بعضهم ببعض، وترتيبهم تنازلياً طبقاً لتلك المقارنة.

وبشكل عام، لا يجذب استخدام هذه الطريقة، لأسباب عديدة. فعلاوة على صعوبة إجراء الترتيب عندما يكون عدد الموظفين كبيراً، فإن التقويم وفقاً لهذه الطريقة لا يتم في الغالب وفق عوامل محددة ومعروفة للأداء، الأمر الذي يتبع عنه أن يكون التقويم وفقاً للآراء والانطباعات الشخصية للمقوم، ومن ثم يكون تفسير نتائج التقويم أو تبريرها بطريقة موضوعية أمراً بعيد المنال؛ لأنها لا توفر معلومات عن جوانب محددة للأداء يمكن مناقشتها مع الموظفين، وبالتالي لا تهيئ الفرصة للموظف للتحسن؛ لأنها لا تقدم تشخيصاً للأداء ومقترحات محددة للتحسين في عوامل محددة. فمجرد إبلاغ الشخص أن ترتيبه الأول، أو الأخير، مقارنة بالآخرين قد يوصل رسالة معينة، إلا أنه لا يبين للموظف ما هي نقاط الضعف والقوة في أدائه، وكيف يمكنه التغلب على نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة.

يضاف إلى ذلك، أنها تفترض أن ثمة فروقات متساوية بين الترتيبات. في حين أن الترتيب في هذه الطريقة لا يظهر مقدار التفاوت بين الأفراد الذين تم ترتيبهم. فقد يكون

الفارق كبيراً بين أداء الشخص الذي جاء في المرتبة الأولى والشخص الذي جاء في المرتبة الثانية، إذ قد يكون الموظف الذي جاء في المرتبة الأولى أفضل بعشر مرات ممن جاء ترتيبه الثاني، ولعل من جاء ترتيبه الثاني لا يفضل من جاء ترتيبه الثالث كثيراً، وقد يكون الفرد الذي جاء في الترتيب الرابع في المستوى نفسه للفرد الذي جاء ترتيبه الأول. غير أن طريقة الترتيب توحي أن ثمة فارق بينهما في الأداء، وذلك لأنها تحجب المقوم على ترتيب الأشخاص الخاضعين للتقويم حتى ولو كانوا ذوي قدرات متساوية في الأداء. وهكذا، إذا كان الرئيس يتولى تقويم موظفين ممتازين في الأداء، فإنه يجبر على تصنيفهم من ممتاز إلى ضعيف، وإذا كان لديه موظفين كلهم ضعفاء في الأداء فإنه يجبر على ترتيبهم من ممتاز إلى ضعيف.

كذلك فإن هذه الطريقة لا تمكن من مقارنة الترتيبات في الوحدات الإدارية المختلفة، سواء داخل الجهاز الواحد، أم بين الأجهزة المختلفة؛ وذلك لأن الترتيب لا يحمل المعنى ذاته في كل الوحدات الإدارية. فالشخص الذي قد يكون ترتيبه الثالث في وحدة إدارية معينة قد يكون الأول في وحدة إدارية أخرى.

علاوة على ما سلف، فإن ترتيب الموظف بالنسبة إلى زملائه ليس له علاقة بمدى نجاحه في تحقيق الأهداف التنظيمية. فالترتيب يصنف الأفراد فحسب، ولا يعكس قيمتهم الحقيقية بالنسبة لإسهاماتهم في المنظمة. في حين أن المهم إظهار مدى إسهامات الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية، وليس مجرد إظهار ما إذا كان ترتيبه الأول أو الأخير بين زملائه. فضلاً عن أن للترتيب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد وثقتهم في المنظمة، حيث ينظر الموظفون في الغالب إلى عملية المقارنة بأنها عشوائية وتعوزها المصادقية. فبسبب صعوبة الترتيب الموضوعي، فهم في الغالب لا يتفقون مع ترتيب المقوم لهم، إلا إذا كانوا في المقدمة.

وهناك ثلاثة أساليب لتطبيق طريقة الترتيب: الترتيب البسيط، والترتيب التبادلي، والمقارنة الزوجية.

ففي الترتيب البسيط يقوم الرئيس بمقارنة الموظفين موضع التقويم بعضهم ببعض، وترتيبهم تنازلياً، من الأعلى إلى الأسفل، أو من الأفضل أداء إلى الأقل أداء. وهكذا فإن

الموظف الذي ينظر إلى أنه الأفضل أداءً يوضع في المرتبة الأولى ويعطى رقم (١)، والموظف التالي له في حسن الأداء يوضع في المرتبة الثانية ويعطى رقم (٢)، وهكذا إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين، وفقاً لأدائهم الإجمالي بالنسبة إلى الآخرين الذين يخضعون للتقويم. فإذا كان من المطلوب تقويم عشرة موظفين، على سبيل المثال، فسيتمخض عن ذلك قائمة بأسمائهم مرتبة من ١ إلى ١٠، كما يظهر في الجدول (١).

جدول ١

تقويم الموظفين وفقاً لطريقة الترتيب البسيط

الترتيب	الموظف
١	محمد
٢	سعد
٣	حمد
٤	نبيل
٥	نزار
٦	باسم
٧	صالح
٨	خالد
٩	طلال
١٠	نادر

أما في أسلوب الترتيب التبادلي فيعد الشخص المكلف بعملية التقويم قائمة بأسماء الموظفين الخاضعين للتقويم جميعهم، ثم يقوم باختيار الموظف الأفضل أداءً في المجموعة ووضعه في المرتبة الأولى وإعطائه الرقم (١)، ثم اختيار الموظف الأضعف أداءً في المجموعة ووضعه في المرتبة الأخيرة وإعطائه الرقم الأخير في المجموعة. وهكذا يستمر المقوم في اختيار أفضل الموظفين وأقلهم أداءً بصورة تبادلية من رأس القائمة إلى أسفلها، إلى أن يتم ترتيب الموظفين جميعهم في القائمة تنازلياً من أعلى إلى أسفل. ويقدم الجدول (٢) مثلاً على الترتيب التبادلي.

جدول ٢
قائمة الترتيب التبادلي

ترتيب الاختيار	
١ . الموظف الأعلى تقديراً في المجموعة	الأول
٢ . الموظف الذي يلي في التقدير	الثالث
٣ . الموظف التالي في التقدير	الخامس
...	...
٢٣ . التالي من الموظفين الأقل تقديراً	السادس
٢٤ . التالي من الموظفين الأقل تقديراً	الرابع
٢٥ . الموظف الأقل تقديراً في المجموعة	الثاني .

أما الأسلوب الثالث من أساليب الترتيب فهو أسلوب المقارنات الثنائية أو الزوجية، الذي يفوق الأسلوبين السابقين في دقة التقويم . ففي الأسلوبين السابقين ثمة افتراض ضمني أن الترتيب يتم على أساس مقارنة كل فرد في المجموعة الخاضعة للتقويم مع كل فرد آخر فيها . إلا أن الأسلوبين السابقين لا يتضمنان آلية معينة لتحقيق مثل تلك المقارنة، ومن هنا يأتي استخدام طريقة المقارنات الثنائية لتحقيق هذا الغرض . فهذه الطريقة تقتضي مقارنة كل فرد في المجموعة موضع التقويم بكل فرد آخر في المجموعة . فبمعتمد، على سبيل المثال، إلى تقويم محمد في بادئ الأمر وتتم مقارنته مع سعد، ثم مع حمد، ثم مع نبيل، ثم مع نزار، وهكذا . يلي ذلك تقويم سعد فتتم مقارنته مع محمد، ثم مع حمد، ثم مع نبيل، وهكذا إلى أن يتم مقارنة كل موظف مع غيره من الموظفين في المجموعة . ويحدد الترتيب النهائي لكل فرد بعدد عدد المرات التي تم تقويمه فيها بأنه أفضل من الآخرين .

ويوضح الجدول (٣) مثالا لترتيب الوظائف وفقاً لطريقة المقارنات الزوجية . ويظهر الجدول أنه بمقارنة كل موظف مع الموظفين الآخرين في المجموعة أن محمداً كان الأفضل تسع مرات، ومن ثم بعد الأفضل بالنسبة إلى باقي أعضاء المجموعة، يليه سعد، فحمد،

فنبيل، فنزار، فباسم، فصالح، فخالد، فطلال، وأخيراً نادر الذي لم يكن له أفضلية في التقييم على أي من أفراد المجموعة.

ويلاحظ هنا أن الحكم الإجمالي على الموظفين يكون أقل نسبياً من الأسلوبين السابقين؛ لأن المقوم يتخذ قراراً في كل مرة تتم فيها المقارنة، بتحديد أي الفردين يفضل الآخر في الأداء. كذلك يلاحظ أن كل مقارنة زوجية تتم مرتين، الأمر الذي يجعل التقييم أكثر دقة واتساقاً من الأسلوبين السابقين.

جدول ٣

مثال لطريقة المقارنة الزوجية

الموظف	عدد المرات التفصيل	الترتيب
محمد	٩	١
سعد	٨	٢
حمد	٧	٣
نبيل	٦	٤
نزار	٥	٥
باسم	٤	٦
صالح	٣	٧
خالد	٢	٨
طلال	١	٩
نادر	٠	١٠

ولكن، بالرغم من أن أسلوب المقارنات الثنائية يحسن من عملية الترتيب، إلا أنه يتطلب إجراء عدد فائق من المقارنات عندما يكون عدد الموظفين المطلوب تقويمهم كبيراً، حيث إن عدد المقارنات يزداد هندسياً بازدياد عدد الأفراد الخاضعين للمقارنة. فتقويم ١٠ أفراد، على سبيل المثال، يستدعي إجراء ٤٥ مقارنة ثنائية، وتقويم ٢٠ فرداً يتطلب إجراء ١٩٠ مقارنة ثنائية، وتقويم ٣٠ فرداً يستلزم إجراء ٤٣٥ مقارنة ثنائية، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث إن (ن) = عدد الأفراد الخاضعين للتقويم .

٢. التوزيع الإجمالي

بمقتضى هذه الطريقة يتم الترتيب على أساس متدرج ، للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين : المتميز أو المتدني من الأداء . ويتم ذلك بأن يتولى المقوم وضع نسبة مئوية معينة من الموظفين في كل مستوى أداء . ويتم وضع هذه النسب بحيث تكون نتائج التقويم على شكل منح جرسى (توزيع عادي) . فعلى سبيل المثال ، قد يحدد المقوم أن ١٠٪ من الموظفين سيحصلون على تقدير ممتاز ، و ٢٠٪ على تقدير جيد جداً ، ٣٠٪ على تقدير جيد . ، فإذا كان على الرئيس تقويم أداء ٣٠ موظفاً باستخدام طريقة التوزيع الإجمالي ، فعلية وضع ثلاثة موظفين (١٠٪) في فئة "ممتاز" ، وثلاثة موظفين (١٠٪) في فئة "غير مرضي" ، وستة موظفين (٢٠٪) في فئة "جيد جداً" ، وستة موظفين (٢٠٪) في فئة "مرضي" ، و ١٢ موظف (٤٠٪) في فئة "جيد" ، وذلك على النحو الذي يظهر في الجدول (٤) .

جدول ٤

مثال لطريقة التوزيع الإجمالي

ممتاز (١٠٪)	جيد جداً (٢٠٪)	جيد (٤٠٪)	مرضي (٢٠٪)	غير مرضي (١٠٪)
محمد	فاروق	صالح	أحمد	كمال
عمر	هاشم	خالد	عبد الله	أسعد
إبراهيم	ناصر	سامر	أيمن	نادر
	منصور	فهد	مهند	
	علي	عابد	سعود	
	سامي	عبد الحميد	بدر	
		مجدي		
		بكر		
		طارق		
		سعد		
		فؤاد		

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة في التنفيذ، كما أنها تساعد على التغلب على مشكلة التساهل أو التشدد في التقويم. ولكن، يعاب عليها أنها تفترض أن كل المجموعات لها النسبة نفسها من ذوي الأداء الممتاز، والأداء الجيد، والأداء غير المرضي، في حين أن المجموعة التي يتم تقويمها قد لا تخضع لهذه النسب المحددة. كما يعاب عليها أنها لا توفر تغذية عكسية للموظف؛ لأنه لن يكون من اليسير على المقوم أن يشرح للموظف لماذا وضع ضمن فئة معينة، إذا كان السبب الوحيد لذلك هو تحقيق مستلزمات التوزيع الإحصائي التقديري.

ثانياً الطرق المطلقة

الطرق المطلقة لا يتم فيها تقويم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم بعضهم ببعض، أو بمقارنتهم بمعايير معينة، بل يتم تقويمهم بصورة مطلقة. ومن أبرز الطرق المطلقة طريقة تقويم المقالة، التي تعد من أقدم أشكال تقويم الأداء الوظيفي. وتتضمن طريقة المقالة تقريراً وصفيًا يعده الرئيس المباشر في نهاية فترة التقويم، يصف فيه أداء الموظف خلال فترة التقويم، ومقترحاته لتحسين أدائه.

وثمة أسلوبان لتنفيذ هذه الطريقة: الصيغة المفتوحة (غير المقيدة)، والصيغة المقيدة. ففي الصيغة المفتوحة يتولى الرئيس كتابة تقرير عن أداء الموظف، يصف فيه سلوكه وإنجازاته وصفاته الشخصية، دون أن يتبع في ذلك عناصر أو خطوط عريضة معينة. وكثيراً ما تستخدم هذه الصيغة في مساحة توضع في أسفل نماذج التقويم، يعبر فيها الرئيس عن انطباعه العام عن الموظف، أو يضيف أي شيء يود إضافته عن الموظف بكلماته الخاصة.

أما في أسلوب المقالة المقيدة فيتم تزويد المقوم بخطوط عريضة للتقويم لتكون بمثابة مرشد يستهدي به في وصف أداء الموظف. وتتضمن هذه الخطوط العريضة عوامل، مثل: الإنجازات الرئيسة للموظف، أبرز الجوانب السلبية في الأداء، المقترحات لتطوير أداء الموظف. ويبين الشكل (١) مثالاً لتقويم المقالة المقيدة.

شكل ١

مثال على أسلوب المقالة المقيدة

الاسم
الوظيفة
أضواء على الأداء
١ . الإنجازات الرئيسة والمجالات البارزة التي تجاوز فيها الموظف الأداء المتوقع ، أو الجوانب التي كان أدائه فيها أقل من المتوقع .
٢ . المهارات الإدارية للموظف : (مهاراته في التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات) .
٣ . جوانب القوة والضعف الإجمالية في أداء الموظف .
٤ . مقترحات لتطوير أداء الموظف .

وتعد طريقة المقالة ملائمة لوصف العوامل المنجردة في الأداء . وتكفل للمقوم بعض المرونة والحرية في وصف أداء الموظف ، واختيار الأسلوب المناسب لذلك . كما أنها تقدم معلومات وافرة ووصفاً متكاملًا عن الموظف .

إلا أن إعداد المقالات الوصفية يستغرق وقتاً طويلاً ، ويتطلب جهداً فائقاً من جانب الرؤساء ، خاصة عندما يكون عدد الموظفين المطلوب تقويمهم كبيراً . كما أن نتيجة التقويم في هذه الطريقة تعتمد على مهارات المقوم وما يبذله من جهد في كتابتها ، وليس بالضرورة على الأداء الحقيقي للموظف . فقدرات الكتابة والتعبير واستخدام اللغة تختلف من مقوم إلى آخر ، فبعض المقومين يملكون مهارات عالية في الوصف والكتابة ، والبعض الآخر تعوزه مثل هذه المهارة . وهكذا يمكن لبعض المقومين ، بما يملكونه من مهارة في الكتابة والتعبير ، جعل الموظف الضعيف يبدو متميزاً والعكس صحيح .

كذلك فإن كل تقرير يختلف عن الآخر في الطول والمحتوى والجوانب التي يركز عليها في أداء الموظف ، فقد ينطوي على عوامل ليس لها صلة بأداء العمل ، كما قد يغفل عوامل مهمة في الأداء . الأمر الذي تصعب معه المقارنة بين الموظفين سواء أكانوا في مجموعة واحدة أم في مجموعات مختلفة .

ثالثاً - مقاييس التقويم

في مقاييس التقويم لا يتم مقارنة الموظفين بعضهم ببعض، مثلما هو الحال في طرق الترتيب، ولا يتم تقويم أدائهم بصورة مطلقة، كما هو الأمر في طريقة المقالة، بل يتم تقويم أدائهم بالنسبة إلى عوامل معينة. فمقاييس التقويم تتضمن عدداً من العوامل، ويشولى المقوم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف، وذلك باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقويم.

ومن أبرز أساليب مقاييس التقويم: مقاييس التقدير البياني (Graphic Rating Scales)، والمقاييس المرتكزة إلى السلوك "Behaviorally Anchored Rating Scales BARS"، ومقاييس السلوك المتوقع ("Behavioral Expectation scale "BES")، ومقاييس ملاحظة السلوك (Behavioral Observation Scale "BOS")، وقوائم الاختيار، والوقائع الحرجة.

١. مقاييس التقدير البياني

تعد مقاييس التقدير البياني من أقدم طرق مقاييس التقويم وأكثرها استخداماً. ويحتوي نموذج التقويم فيها على عدد من العناصر يتم قياسها باستخدام مقياس متدرج من منخفض إلى مرتفع (أو ما شابه ذلك)، ويقوم الشخص المكلف بالتقويم باختيار الدرجة التي يتضمنها المقياس التي تتفق مع أداء الموظف في كل بعد. ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الموظف في كل عنصر من عناصر التقويم، وذلك لتحديد تقديره العام.

وفي العادة يتم استخدام أربع فئات رئيسة للقياس: معايير كمية، ومعايير نوعية، ومعايير متصلة بالوقت، ومعايير متعلقة بأسلوب الأداء. ووفقاً لهذه الطريقة، توجد تنوعات مختلفة لقياس كل بعد من أبعاد الأداء، إلا أن قياس الأبعاد بصورة عامة يكون في الغالب إما باستخدام مقاييس مستمرة أو مقاييس فئوية. في الصيغة المستمرة يتم تمثيل كل خاصية أو صفة يراد تقويمها على مقياس أو ميزان متدرج بين حد أعلى وأدنى، ويختار المقوم أية نقطة على المقياس تمثل مدى قوة الصفة في الموظف، كما يظهر في المثال التالي:

المهارات الإشرافية	مرتفع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	منخفض
معرفة إجراءات العمل	مرتفع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	منخفض
اتخاذ القرارات	مرتفع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	منخفض
التعاون مع الزملاء	مرتفع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	منخفض

أما في الصيغة غير المستمرة فيكون المقياس عبارة عن وصف للأداء، أو تقدير معين يحول إلى رقم محدد. ففي المثال التالي يظهر تقويم الأداء لعدد من الأبعاد، على مقياس متدرج من ١ إلى ٥:

المهارات الإشرافية	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
	٥	٤	٣	١
معرفة إجراءات العمل	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
	٥	٤	٣	١
اتخاذ القرارات	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
	٥	٤	٣	١
التعاون مع الزملاء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
	٥	٤	٣	١

وتتميز هذه الطريقة بسهولة الإعداد والفهم والإدارة. كما تتميز أن تطويرها وإدارتها لا يتطلبان تكاليف باهضة، حيث يمكن تطبيقها على عدد كبير من الموظفين، وتغطية عدد واسع من الوظائف، ولا يحتاج المقوم لتطبيقها إلا إلى قدر محدود من التدريب. كذلك فإن الأبعاد المستخدمة في التقويم تساعد المقوم على فهم العوامل الهامة في أداء العمل، كذلك فإن ما تتضمنه من تقديرات رقمية لكل بعد من أبعاد الأداء يسهل من مقارنة أداء الموظفين في هذه الأبعاد، وفي الأداء الكلي، بما يكفل اتخاذ القرارات في مجال إدارة الموارد البشرية بصورة سليمة.

ولكن، من ناحية أخرى، يؤخذ على هذه الطريقة أن هناك احتمالاً لإغفال بعض عوامل التقويم المهمة لبعض الوظائف، وذلك حتى يتسنى تطبيق تلك العوامل على نطاق واسع من الوظائف، الأمر الذي قد يتمخض عنه تجاهل عوامل هامة في تقويم الأداء لشاغلي بعض الوظائف. فمثلاً قد يتم حذف عامل "صيانة الأدوات"؛ لأنه لا ينطبق إلا على عدد قليل من الوظائف، في حين أن هذا العامل يعد مهماً لأداء هذا العدد القليل من الوظائف، الأمر الذي يحد من تقديم التغذية العكسية المناسبة للموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف.

علاوة على ذلك فإن بعض العوامل التي قد يتضمنها نموذج التقويم قد تثير قدراً من اللبس؛ لأنه لا يوجد اتفاق على معناها. فعلى سبيل المثال، فليس من السهل تحديد دلالات دقيقة لعوامل، مثل: "الشخصية" و"الولاء" و"الحماس". كذلك فإن دلالة مقاييس أبعاد الأداء، مثل: ممتاز، وجيد، وجيد جداً، ومرضي، قد لا تكون واضحة بشكل كاف لدى المقومين، ومعناها يختلف من شخص إلى آخر. ولهذا يكون من الضروري تحديد معنى عوامل التقويم والمقاييس المستخدمة لها بدقة، قدر الإمكان، وإلا كانت النتيجة تقوياً محرفاً.

علاوة على ذلك فإن هذه الطريقة تعطي للمقوم قدراً كبيراً من التحكم في نتائج التقويم؛ لأن التقويم فيها يعتمد على رأي المقوم إلى حد بعيد، الأمر الذي يجعل المجال واسعاً لتحيزه في التقويم، سواء لصالح الموظف أم ضده. ويكون من العسير التحكم في الأخطاء الناتجة عن المقوم، مثل: التساهل، أو التشدد، أو النزوع نحو المركزية، أو تأثير الهالة. وبصفة عامة فقد كشفت الدراسات في هذا المجال أن التقديرات في هذه الطريقة تنحج إلى تقويم الموظف إيجابياً مع مرور الوقت.

٢. المقاييس المرتكزة إلى السلوك

نظراً لما يشوب طريقة مقاييس التقدير البياني من عيوب حاول بعض المختصين تحسينها من خلال تقديم أمثلة سلوكية تعكس التباين في مستويات الأداء الفعلي لكل عنصر من عناصر التقويم، ولكل درجة من الدرجات المخصصة لقياس كل عنصر. وقد نجم عن ذلك

ظهور عدد من طرق التقييم التي تعد في الأساس تعديلاً بصورة أو بأخرى لمقاييس التقدير البيانية. وكان من أبرز تلك المحاولات طريقة المقاييس المرتكزة إلى السلوك التي قام بتطويرها سنة ١٩٦٣ باتريشا سميث ولورن كندال (Patricia Smith and Lorne Kendall).

وفي هذه الطريقة يتضمن نموذج التقييم لكل وظيفة أو فئة من الوظائف عدداً من عناصر الأداء، ويكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء تتراوح بين الأداء المتميز للغاية إلى الأداء الضعيف للغاية. وتتنوع الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير هذه الأسلوب في التقييم، إلا أنه بوجه عام، يتم تحديد عناصر الأداء والأمثلة السلوكية وأوزانها من خلال عدد من الخطوات يستخدم في كل منها مجموعة من الخبراء المتخصصين، تتكون في العادة من العاملين والمشرفين الملمين بنوع معين من الأعمال، وذلك على النحو التالي:

١. تتولى المجموعة الأولى تحديد الأبعاد المهمة للأداء الفاعل لوظيفة معينة (أو فئة من الوظائف)، وتعريف هذه الأبعاد، وتحديد مستوى الأداء المرتفع والمتوسط والمنخفض لكل بعد من الأبعاد.

٢. تتولى المجموعة الثانية تقديم أمثلة (مرتكزات) لأنماط السلوك الوظيفي المتميز والمتوسط والضعيف لكل بعد من أبعاد الأداء التي تم تحديدها في الخطوة الأولى.

٣. تُعطى المجموعة الثالثة قائمة بأبعاد الأداء وتعريفاتها التي تم تحديدها من قبل المجموعة الأولى، مصحوبة بقائمة عشوائية للأمثلة السلوكية (المرتكزات) التي حددتها المجموعة الثانية، ويتولى كل عضو في هذه المجموعة، بصورة مستقلة، ربط كل بعد للأداء بالمثل السلوكي المناسب له. وفي النهاية يتم استبعاد الأمثلة السلوكية التي لم يتفق عليها غالبية أعضاء المجموعة (في العادة ينبغي أن يكون هناك اتفاق بين الأعضاء بنسبة ٨٠٪ على كل فقرة).

٤. تتولى المجموعة الرابعة تطوير مقاييس متدرجة للأمثلة السلوكية لكل بعد من أبعاد الأداء. فهنا يتم تحديد درجة الفاعلية لكل مثال من الأمثلة السلوكية التي تمثل كل بعد من أبعاد الأداء التي تم تحديدها في الخطوة السابقة. ويتم ذلك بتقدير كل مثال سلوكي

بقيمة رقمية معينة باستخدام مقياس يتراوح في العادة بين ١-٧ أو ١-٩ ، حيث يمثل الرقم ١ الأداء الأقل فاعلية ، والرقم ٧ أو ٩ الأداء الأكثر فاعلية . ولتحديد الوزن المناسب لكل مثال سلوكي يتم حساب المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات أعضاء المجموعة .

٥ . إثر الانتهاء من تطوير المقياس المتدرج للأمثلة السلوكية لكل بعد من أبعاد الأداء ، يكون المقياس جاهزاً للاستخدام ، ويمكن للمقومين استخدامه لتقويم السلوكيات المتوقعة لكل شخص خاضع للتقويم .

ويظهر الشكل (٢) مثالاً للمقياس المرتكز إلى السلوك لتقويم أحد المديرين بالنسبة لبعد "المبادرة" . ويلاحظ أن النموذج يحتوي على مقياس متدرج لقياس الأمثلة السلوكية لهذا البعد يتراوح بين ٧ (أداء متميز للغاية) إلى ١ (أداء ضعيف للغاية) .

الشكل ٢

مثال للمقياس المرتكز إلى السلوك

تقويم عنصر "المبادرة"

قيم المقياس	المرتكزات
٧ - أداء متميز للغاية	غالباً ما يقدم أفكار جديدة ومقترحات إبداعية لتنظيم العمل وإدارته .
٦ -	يسعى باستمرار إلى إنجاز مهام جديدة بعد انتهائه من إنجاز المهام الموكلة إليه .
٥ -	يطلب من الآخرين تقديم ما لديهم للمساعدة .
٤ -	في بعض المواقف يذهب إلى أبعد ما يتطلبه العمل ، دون انتظار للتوجيهات والأوامر .
٣ -	يؤدي متطلبات العمل ، ولكن يحتاج إلى بعض الإشراف .
٢ -	يؤدي ما يتطلبه العمل فقط ، ولكن أحياناً يحتاج إلى إرشاده بما يجب عليه القيام به .
١ - أداء ضعيف للغاية	يحتاج إلى إشراف مستمر وتعليمات مفصلة لأداء عمله على النحو المطلوب .

وتتميز هذه الطريقة بمزايا عديدة . فحيث إن المقاييس فيها تركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته ، فإنها تهيب الفرصة لتقديم وصف واقعي للوظائف ، الأمر الذي يتيح الفرصة للمتقدمين للوظائف لتحديد ما إذا كانت مهام الوظائف التي يودون التقدم لشغلها مرغوبة من جانبهم ، وأنها في حدود ما يملكون من قدرات ومهارات . وحيث إن الموظفين أنفسهم يشاركون في تحديد كثير من معلومات تحليل الوظائف المستخدمة في تطوير المقاييس ، فإنهم في العادة يكونون مستوعبين لعنى الأمثلة السلوكية التي تتضمنها المقاييس ، كما يتعزز تقبلهم لعملية التقويم ، وثقتهم بمصداقيتها ، والتزامهم بها .

كذلك فإنها تساهم في تحقيق العدالة في التقويم ؛ نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرووس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتفويضها . كما أنها توفر تغذية عكسية جيدة للموظفين ، الأمر الذي يساعد على تحسين نوعية مقابلات تقويم الأداء الوظيفي ، حيث يتناقش المديرون مع الموظفين عن أدائهم الفعلي ، وتتم مقارنة أدائهم بمقاييس محددة ، بدلاً من مناقشة الجوانب الشخصية أو الأداء بشكل عام .

ولكن ، من جانب آخر ، فإن هذه الطريقة تقتضي وقتاً وجهداً كبيرين لتطويرها وإدارتها بنجاح ، خصوصاً أنها تتطلب نماذج مختلفة لتناسب الأنواع المختلفة من الوظائف ، بالإضافة إلى أنه ينبغي العمل على تطوير المقاييس فيها باستمرار ، والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم ما زالت ذات صلة بالعمل .

كذلك فإن بعض الصعوبات التي تنشأ من تطبيق هذا الأسلوب في التقويم ترجع إلى أن الموظف قد يظهر سلوكيات تنطبق مع أكثر من نقطة على المقياس . بالإضافة إلى أن المسافات بين الأمثلة السلوكية التي يتضمنها المقياس قد تؤدي إلى تحريف تقديرات الأداء . فعلى سبيل المثال ، إذا كان هناك أحد الموظفين يقدم منتجات سليمة بنسبة تتراوح بين ٩٥ إلى ١٠٠٪ من الوقت ، ولكنه يقدم اقتراحات في اجتماعات الوحدة الإدارية التي يعمل بها تتراوح بين ٤٥٪ إلى ٥٥٪ من الوقت فقد يكون تقديره النهائي في التقويم مساوٍ لذلك الموظف الذي ينتج منتجات سليمة تتراوح بين ٤٥٪ إلى ٥٥٪ من الوقت ، ولكنه يقدم اقتراحات تتراوح بين ٩٥-١٠٠٪ من الوقت .^(٤٨)

ومن الجدير بالإشارة إلى أنه في فترة لاحقة ظهرت عدة تنويعات على أسلوب المقاييس المرتكزة إلى السلوك، ومن أشهر هذه التنويعات طريقتي مقاييس ملاحظة السلوك، ومقاييس السلوك المتوقع. وفي حين أن مقاييس السلوك المتوقع تعنى، بصورة رئيسة، بتحديد الأداء المتميز والضعيف، فإن مقاييس ملاحظة السلوك، تركز على عدد مرات السلوك المحدد الذي تتم ملاحظته فعلاً أثناء أداء العمل.

وتستخدم طريقة السلوك المتوقع عندما يكون من الصعب ملاحظة السلوك بصورة مباشرة، وذلك خلافاً لمقاييس ملاحظة السلوك التي يتولى فيها المقومون تقويم سلوك يعلمون أنه حدث، وتمت ملاحظته فعلاً، وليس إلى سلوك يتوقعون حدوثه. ووجه الاختلاف الرئيس بين طريقة المقاييس المرتكزة إلى السلوك وطريقة السلوك المتوقع هو في تركيز الأخيرة على الأداء المتوقع للموظف. وتتميز هذه الطريقة، كسابقتها، بالحد من الذاتية في التقويم والتحيز، كما تتميز بالدقة النسبية في التقويم، وتقديم تغذية عكسية مفيدة. إلا أنها، من ناحية أخرى، تجعل المقوم يكتفي بالنظر إلى عدد محدود من فئات الأداء.

أما في طريقة ملاحظة السلوك فيقوم الرؤساء والمرؤوسين بتطوير مقاييس للسلوك الذي يمكن ملاحظته لكل وظيفة، وتتكون هذه المقاييس في العادة من خمس نقاط تتراوح بين ١ "تقريباً أبداً" إلى ٥ "تقريباً دائماً"، أو على شكل نسب مئوية، مثل ٢٠٪ - ٣٠٪. وعند التقويم يحدد الشخص المكلف بالتقويم مدى تكرار كل سلوك من السلوكيات التي ينطوي عليها المقياس خلال فترة التقويم. عقب ذلك يتم جمع الدرجات للحصول على درجة كلية تمثل التقدير العام للموظف.

فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتضمن تقويم بعد الأداء المتعلق "بالقدرة على تسهيل إحداث التغيير المطلوب"، عدداً من العناصر على النحو التالي:

١. يظهر للموظفين التغيير الذي سيحدث بالتفصيل.

تقريباً أبداً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تقريباً دائماً

- ٢ . يبين للموظفين الفوائد المرجوة من إحداث التغيير .
تقريباً أبداً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تقريباً دائماً
- ٣ . يشجع الموظفين على إبداء آرائهم تجاه التغيير .
تقريباً أبداً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تقريباً دائماً
- ٤ . يستجيب لاقتراحات الموظفين بتعديل الخطط .
تقريباً أبداً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تقريباً دائماً
- ٥ . يشجع الموظفين على المشاركة في حل مشكلات التنفيذ .
تقريباً أبداً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تقريباً دائماً

وتتميز طريقة مقاييس ملاحظة السلوك بقدرتها على إظهار الاتساق الداخلي للمقياس بشكل لا يتيح طريقة المقاييس المرتكزة إلى السلوك، فضلاً عن فاعلية التغذية العكسية فيها؛ لأنها تستخدم مقاييس التكرار، وليس مجرد الإشارة إلى أن سلوك معين هو أفضل ما يمثل أداء الموظف. ولقد ظهر أن مقاييس ملاحظة السلوك، مقارنة بمقاييس التقدير البياني، تؤدي إلى الحصول على مستويات أعلى من وضوح الهدف، والقبول والالتزام، والرضا عن عملية التقويم. (٤٩)

يبدو أن تطوير مقاييس ملاحظة السلوك وتنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين. بل إنها تتطلب من المقومين وقتاً أكبر من ذلك الذي يحتاجونه لإدارة أسلوب المقاييس المرتكزة إلى السلوك. علاوة على ما تستلزمه من تكاليف مادية، خاصة أنها تتطلب تحديد مقاييس السلوك الملاحظ لكل وظيفة.

٣. قوائم الاختيار

طبقاً لهذه الطريقة يتم تقويم الموظف من خلال مراجعة قوائم تتضمن جمل، أو كلمات تصف الأداء في الوظيفة، ويطلب من المكلف بالتقويم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه. فعلى سبيل المثال، يكون على الرئيس الاختيار ما إذا كانت

كل جملة من الجمل التالية تنطبق على الموظف الخاضع للتقويم، وذلك بالإشارة (بنعم) أو (لا) عن كل جملة، وذلك على النحو التالي :

نعم لا

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| ☐ | ☐ | ١ . يؤدي عمله بدقة . |
| ☐ | ☐ | ٢ . ينهي العمل في الموعد المحدد . |
| ☐ | ☐ | ٣ . يلتزم بساعات العمل . |
| ☐ | ☐ | ٤ . يظهر قدراً من المبادرة في أداء العمل . |
| ☐ | ☐ | ٥ . يتخذ قرارات حاسمة . |

ويتم تطوير قوائم الاختيار في العادة باستخدام أحد أسلوبيين : قوائم الاختيار الموزونة، أو الاختيار الإجباري .

(١) قوائم الاختيار الموزونة

في هذه الحالة يزود المقوم بقائمة تتضمن سلسلة من الجمل الوصفية التي تصف جوانب محددة في العمل، وغالباً ما تكون هذه الجمل جملاً سلوكية، تصف السلوكيات الفاعلة وغير الفاعلة في العمل، التي يتم تحديدها عن طريق دراسة الوظائف وتحليلها. وتكون كل جملة موزونة بقيمة رقمية تتناسب مع أهميتها، ويتم تحديد هذه الأوزان عن طريق أشخاص متخصصين، وفقاً لمدى أهميتها أو عدم أهميتها للأداء الناجح، وتكون هذه الأوزان غير معروفة للمقوم. وعند التقويم، يشير المقوم إلى الجمل التي تتفق مع الأداء الفعلي للموظف، وفي النهاية يتم جمع التأشيرات وما يقابلها من أوزان لكل موظف من قبل شخص آخر غير المقوم، مثل : رئيس المقوم، أو أخصائي في إدارة الموارد البشرية. ويتم تحديد نتيجة تقويم الموظف من خلال متوسط أوزان الجمل التي اختارها المقوم. ويوضح الشكل (٣) مثلاً لطريقة قوائم الخيارات الموزونة.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة التنفيذ، والاقتصاد في التكاليف، ولا تقتضي إلا تدريباً محدوداً للمقومين لكي يقوموا بتطبيقها. كذلك فإن توحيد المعايير فيها يحد من الاعتماد

على الانطباعات الشخصية للمقومين، ويزيد من موضوعية التقويم. علاوة على أن الأوزان التي تتضمنها القوائم تمكن من تحويل التقويم إلى أرقام كمية يمكن من خلالها تحديد التقدير الكلي للموظف.

غير أن تطوير هذه الطريقة يتطلب الكثير من الجهد والوقت، لا سيما وأن كل مجموعة من الوظائف تستلزم قائمة مختلفة. بالإضافة إلى أنها لا تقضي على كل أنواع التحيزات في التقويم، مثل تأثير الهالة.

شكل ٣

مثال على قوائم الخيارات الموزونة

تعليمات: اشر إلى الجمل التالية التي تنطبق على أداء الموظف

اسم الموظف _____ القسم _____

الوزن

- (٦,٥) ١. يحرص على التأكد من أن أهداف الإدارة مفهومة لدى الموظفين _____
- (٤) ٢. يحرص على التأكد من أن الموظفين يفهمون سياسة المنظمة عند اتخاذ القرارات _____
- (٣,٩) ٣. يشجع الموظفين على التجديد والابتكار _____
- (٤,٣) ٤. يساعد الموظفين في الحصول على ما يحتاجون إليه من معلومات _____
- (٨,٠) ٥. يحرص على البحث عن بدائل قبل اتخاذ القرارات _____

١٠٠ المجموع الكلي للأوزان

(ب) الاختيار الإجباري

لقد تم تصميم هذه الطريقة للتقويم تخصيصاً للتغلب على مشكلات التقويم المرتبطة بالتساهل، والتشدد، والنزوع نحو المركزية، وتأثير الهالة. ويحتوي نموذج التقويم في هذه الحالة على مجموعات كبيرة من الجمل (أو الصفات)، وتتكون كل مجموعة في الغالب من

أربعة جمل (أو صفات)، بحيث تحتوي كل مجموعة على جملتين تشيران إلى نواحي إيجابية لصالح الموظف، وجملتين سلبيتان ضده، (أي جملتين إيجابيتين وجملتين سلبيتين للتمييز بين الأداء الجيد والرديء)، وبحيث تكون كل جملتين متساويتين من حيث الإيجابية أو السلبية.

ويتم إعداد هذه الجمل في العادة من قبل أخصائيي إدارة الموارد البشرية، ويتم جمعها في فئات، مثل: القدرة على التعلم، الدقة في الأداء، العلاقات الشخصية، وما إلى ذلك. ويتم تخصيص وزن معين لكل جملة، دون أن يعرف المقوم هذه الأوزان، ودون أن يظهر ما إذا كانت الجملة في صالح الموظف الخاضع للتقويم أو ضده.

ويتم تقويم الموظف بأن يطلب من القائم بالتقويم بأن يحدد في كل مجموعة الجملة التي تصف الشخص موضع التقويم أكثر من الثلاث جمل الأخرى، ثم أن يحدد الجملة التي تعد أقل وصفاً للموظف من الثلاث الأخرى عنه، (أي يختار من كل مجموعة جملتين، واحدة منهما تكون أكثر وصفاً لأداء للموظف والثانية أقل وصفاً لأدائه). عقب ذلك تجمع الدرجات ويعطى كل موظف درجة معينة تشير إلى تقدير أدائه الكلي، ويكون الأفراد ذوي الدرجات الأكثر، أعلى تقديراً من ذوي الدرجات الأقل، والعكس صحيح.

وكمثال على تطبيق هذا الأسلوب في التقويم يمكن النظر إلى الجملتين التاليتين: (٥٠)

١. يفرق بين الرأي والحقيقة في كتابة التقارير.

٢. تتضمن تقاريره المكتوبة معلومات ذات صلة بالعمل.

فالجملتان تمثلان صفات إيجابية في الأداء، وهما متساويتان تقريباً في القيمة، لكن الجملة الأولى وجدت أنها تميز بين الأداء الفاعل وغير الفاعل في أقسام الشرطة، ومن ثم فإنها تحسب لصالح الموظف إذا تم اختيارها من قبل المقوم، أما إذا تم اختيار الجملة الثانية فإنها تحسب ضد الموظف، ومن ثم تقلل من درجته الكلية في التقويم. ويمثل الشكل (٤) مثلاً لهذه الطريقة.

شكل ٤

مثال لطريقة الاختيار الإجباري

من بين المجموعات التالية من الجمل اختر من كل مجموعة جملتين، واحدة تعد أكثر وصفاً لأداء الموظف، وأخرى تعد أقل وصفاً لأدائه:

الأكثر الأقل

وصفاً وصفاً

- | | | |
|-----|-----|--|
| () | () | ١ . قليلاً ما يهدر وقت العمل . |
| () | () | ٢ . علاقاته طيبة مع الآخرين . |
| () | () | ٣ . يخفق في تخطيط العمل . |
| () | () | ٤ . يتعلم المفاهيم بسرعة . |
| () | () | ١ . يضع تعليمات دقيقة ومحددة للمرؤوسين . |
| () | () | ٢ . يتجنب العمل . |
| () | () | ٣ . كثير الانتقاد . |
| () | () | ٤ . لديه الرغبة في تحمل المسؤولية . |
| () | () | ١ . يهتم بالتفاصيل . |
| () | () | ٢ . ينهي العمل في الوقت المحدد . |
| () | () | ٣ . يؤدي العمل على الوجه المطلوب تحت الضغط . |
| () | () | ٤ . يعمل دون حاجة إلى إشراف . |
| () | () | ١ . يراجع العمل مع المرؤوسين . |
| () | () | ٢ . يتابع المهام المفوضة للتأكد من الالتزام بإجراءات العمل . |
| () | () | ٣ . ينشد آراء الموظفين ويأخذ بالمناسب منها . |
| () | () | ٤ . ينهي الأعمال في المواعيد المحددة . |

وتتميز هذه الطريقة بسهولة التنفيذ، حيث لا تتطلب من المقوم سوى قدرأ محدوداً من التدريب، ويمكن تطبيقها على مجموعة كبيرة من الوظائف . علاوة على أنها تساعد على اخذ من مقدار التحيز والانطباع الشخصي في التقويم، وعلى التغلب على أخطاء النزوع نحو المركزية والتساهل أو التشدد في التقويم .

إلا أنها تقتضي كثيراً من الجهد والمهارة في الإعداد، خاصة أنها تقتضي تصميم قوائم مختلفة للوظائف المختلفة. فهي تتطلب دراسة لكافة الوظائف لتحديد العوامل المهمة، ثم تستلزم دراسة للتحقق من صدقها وهذه عملية شاقة. علاوة على ذلك، فإن صدق المقاييس في نماذج التقويم مرهون بالاحتفاظ بسرية التقويم، للحد من التحيز في التقويم، الأمر الذي قد يثير من حفيظة المقومين ويجعلهم يقاومون هذا النوع من التقويم؛ نتيجة لعدم معرفتهم بالموازن المستخدمة في التقويم، فيعدون ذلك نوعاً من الامتحان لهم وانعدام الثقة بهم. بالإضافة إلى صعوبة استخدامها في تقديم التغذية العكسية للموظفين لمناقشة نواحي القوة والضعف في أدائهم، والعمل على تنميتهم.

٤. الوقائع الجوهرية

تقوم هذه الطريقة على افتراض مبسط، وهو أن من بين المهام التي يؤديها الموظف، هناك فقط القليل منها له تأثير إيجابي على العمل. ومن بين الوقائع والحالات العديدة للعمل، تكون الحالة جوهرية عندما تظهر أن أداء الموظف (أو إخفاقه في الأداء) لمهمة معينة يؤدي إلى نجاح غير عادي أو إخفاق غير عادي لجزء من العمل. فالحالة الجوهرية تمثل سلوكاً يعد أساسياً في نجاح حالة عمل معينة أو فشلها، ويمكن تحديدها وملاحظتها وقياسها ووصفها في جملة أو فقرة واحدة. وكل حالة جوهرية تمثل حقيقة محددة، وليس رأياً أو تعميماً، فهي تجسد سلوكاً محدداً وفعالاً وليس خاصية شخصية أو حكم استنتاجي.

ويتم تحديد الوقائع الجوهرية لكل عمل من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين في العمل، وتسجيل الوقائع الجوهرية، التي تتضمن السلوكيات التي تميز بين النجاح والإخفاق في أداء العمل. ويتولى الرئيس تسجيل الوقائع الجوهرية في سجل خاص لكل موظف. ويتضمن هذا السجل في العادة فئات معينة من السلوك، مثل: التعاون مع الزملاء، الدقة في الأداء، اتباع التعليمات، وتحت كل فئة من الفئات يتم تسجيل السلوكيات المتصلة بها. ومن أمثلة الوقائع الجوهرية:

١ . كان متذمراً أثناء أداء العمل .

٢ . رفض مساعدة زميله .

٣ . اقترح تحسين أسلوب العمل .

٤ . تغيب عن العمل دون عذر .

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تؤدي إلى تحديد العوامل الجوهرية المهمة لنجاح الأعمال أو إخفاقها، كما أنها توفر الآلية للتأكد من أن العاملين متفهمون لهذه العوامل ومستوعبون لها . علاوة على أنها تساعد على تحديد عوامل موضوعية للتقويم مرتبطة بالعمل ، ومما يزيد من الموضوعية فيها عدم اعتماد الرئيس فيها على ذاكرته لتقويم موظفيه ، حيث يقوم بتسجيل الوقائع الجوهرية أولاً بأول . كذلك ، فإنها تتيح تقديم تغذية عكسية ذات مغزى يمكن من خلالها مناقشة حالات حقيقية محددة ، مستمدة من سجل الموظف ، وبذلك يمكن تفادي أخطاء التقويم ، مثل حدوث الأخطاء .

إلا أن هذه الطريقة تستهلك الكثير من وقت المشرف لتسجيل الوقائع لكل الموظفين يومياً أو أسبوعياً . لذا فالكثير من المشرفين يتحمسون في بادئ الأمر بتسجيل الوقائع الجوهرية ، ولكن مع مرور الوقت يخبو حماسهم ويتضاءل اهتمامهم ، وينتظرون إلى أن يحين موعد كتابة تقارير التقويم فيكتبون بعض الوقائع في نهاية فترة التقويم . بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الطريقة تخرج إلى التركيز على المنظر في الأداء ، وبذلك يتم تجاهل جوانب الأداء الكلي الأقل بروزاً التي تظهر دور الموظف بصورة أكبر وضوحاً وشمولاً . الأمر الذي قد يتمخض عنه تضرر الموظف الذي يتسم أداؤه بالاتساق بشكل عام ، ولكن قليلاً ما يؤدي أشياء فوق العادة . كذلك فإنها تشعر الموظفين أنهم تحت وطأة متابعة لصيقة ورقابة مستمرة من قبل المشرفين ، الأمر الذي يشير تدميرهم واستياءهم ، ويشعرهم بأن الرئيس يركز على تصيد أخطائهم .

رابعاً - الطرق المبنية على النتائج

تركز الطرق السابقة في التقويم على خصائص الفرد الشخصية، أو سلوكياته في العمل، أما الطرق المبنية على النتائج فتركز على نتائج الأعمال كمعيار رئيس للتقويم، حيث يتم تقويم الأداء من خلال مقارنة نتائج الأداء مع الأهداف المحددة للأداء. وذلك من منطلق أن خصائص الفرد قد تكون مناسبة، كما أن سلوكياته قد تكون مؤشراً على أداء متميز، إلا أن الخصائص والسلوكيات بحد ذاتها تكون عديمة الجدوى إذا لم تسهم في تحقيق نتائج ملموسة ومؤثرة. ومن هنا فإن هذه الطرق تتمحور حول النتائج التي يحققها الأفراد وليس حول كيفية تحقيقهم لهذه النتائج. ومن أكثر الأساليب استخداماً في هذا المجال أسلوب الإدارة بالأهداف.

أسلوب الإدارة بالأهداف

يتضمن نظام الإدارة بالأهداف تحديد أهداف واضحة، وقابلة للتحقيق والقياس، ثم تصميم وسائل مناسبة لقياس مدى تحقيق تلك الأهداف، ثم تقويم مدى النجاح في إنجاز الأهداف المحددة. وكان بيتر دركر من أوائل الذين قدموا مفهوم الإدارة بالأهداف سنة ١٩٥٤ م كأحد الأدوات الإدارية، وأكد فيها على الحاجة الماسة إلى تحديد الأهداف في جميع مجالات الأعمال. ثم جاء دوغلاس مكبروغر في سنة ١٩٥٧ م وأعطى لهذا الاتجاه دفعة قوية، كأداة لتقويم الأداء، في مقاله الشهيرة (An Uneasy Look at Performance Appraisal) (نظرة غير سهلة لتقويم الأداء). حيث رأى ميكروغر أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يسهم في إيجاد حلول لكثير من مشكلات تقويم الأداء الوظيفي.

ويتلخص هذا الأسلوب في اشتراك الرؤساء والمؤوسين معاً في تحديد أهداف محددة لفترة معينة من الزمن، وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ثم تطوير مستويات معينة للأداء لتكون بمثابة معايير لتقويم مدى النجاح في تحقيق الأهداف. وفي نهاية الفترة الزمنية المحددة لتحقيق الأهداف يجتمع الرئيس والمؤوس، لمناقشة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمستويات المحددة، والسبل المناسبة للتغلب على العقبات والعراقيل وتحسين الأداء في المستقبل.

ويعد هذا الأسلوب مناسباً بوجه خاص لتقويم أداء الرؤساء وموظفي الإدارة العليا، أو شاغلي الوظائف التي تتطلب جهداً فكرياً أو مبادرة أو أصالة، وكذلك شاغلي الوظائف المهنية.^(٥١) ويتميز هذا الأسلوب بأنه يهيئ الفرصة للمشاركة الإيجابية من العاملين في تحديد الأهداف، الأمر الذي يؤدي إلى تركيز الأنشطة صوب تحقيق الأهداف، وتحسين مقدار الاتصالات ونوعيتها بين الرؤساء ومرؤوسيهـم. فضلاً عن أنه يمكن للموظف من خلالها معرفة موقفه بالنسبة لأدائه، والعمل على تحقيق الأهداف بما يتواءم مع قدراته وظروفه. حيث أظهرت الأبحاث في هذا المجال أن وضع أهداف محددة تشجع الشخص على السعي الحثيث نحو تحقيقها. كذلك فإن هذا الأسلوب يركز على أهداف قابلة للقياس، ويتم الحكم على الموظف وفقاً لنتائج حقيقية، وليس على مدى الإمكانيات التي يمتلكها للنجاح، أو على الآراء الذاتية لقدراته.

بيد أنه يعاب على هذا الأسلوب أنه يقتضي الكثير من الوقت والجهد والخبرة والمساعدة في التطبيق. كذلك يصعب تطبيقه على جميع الوظائف وفي كل الأحوال، فبالرغم من أنه يعد وسيلة مناسبة لتقديم التغذية العكسية، إلا أن نجاحه في تحقيق التغذية العكسية المناسبة يتوقف على مدى إمكانية التعبير عن الأهداف بشكل كمي، وعلى درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف في شخصيته، وعلى الثقافة التنظيمية التي تؤكد على المشاركة العالية للموظف.^(٥٢) كذلك يعاب على تطبيق هذا الأسلوب تركيزه في الغالب على الهدف بغض النظر عن الوسيلة، بالرغم من أهمية الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف. فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن يكون المدير قد حقق هدف "توصيل الخدمة للجُمهور في الموعد المحدد"، إلا أنه لجأ في سبيل ذلك لأساليب قمعية وتسلطية مع الموظفين. ومن ثم فإن تحقيق بعض الأهداف القصيرة المدى قد يكون على حساب أهداف طويلة المدى.

مشكلات التقويم

بالرغم من التاريخ الطويل نسبياً لتقويم الأداء الوظيفي، والاستخدام الواسع له، إلا أنه يعد من أعقد نشاطات إدارة الموارد البشرية، وأصعبها، وأكثرها إثارة للجدل والخلاف،^(٥٣)

إذ تكتنفه العديد من المشكلات والمصاعب، بل إنه يعد "أضعف حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية".^(٥٤) من هنا فإن أدبيات تقويم الأداء الوظيفي تزخر بمناقشة مشكلات التقويم والسبل التي يمكن اتباعها للححد منها.

والحقيقة فمن الضروري التنبيه إلى المؤثرات التي قد تشكل عائقاً أمام نجاح التقويم في تحقيق غاياته، والعمل، قدر الإمكان، على الححد منها والتغلب عليها. فالتقويم غير الفاعل قد يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية في مكان العمل، مثل: انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وتلاشي حماسهم ودعمهم للمنظمة، وشعورهم بالتوتر، وانخفاض مستوى الإنتاجية بشكل عام.^(٥٥)

وتتعدد مصادر مشكلات التقويم، فمنها ما يعود إلى أسباب تنظيمية، ومنها ما يكون مصدره أداة التقويم نفسها، ومنها ما يكون مصدره المقوم نفسه. وبعض هذه المشكلات تم التعرض له في الأجزاء السابقة من الفصل. ويمكن تلخيص أبرز المشكلات التي تحدث في عملية التقويم على النحو التالي.

أولاً - مشكلات عامة

١. مقاومة الموظفين لنظام التقويم

بصفة عامة، كثيراً ما يسبب تقويم الأداء ردة فعل سلبية ومقاومة شديدة من جانب المديرين والمؤوسين على حد سواء، الأمر الذي يحد، بشكل كبير، من فاعلية التقويم. وتتعدد مصادر مقاومة الموظفين لتقويم الأداء الوظيفي، فقد تكون نابعة من نظرتهم إلى مبدأ تقويم الأداء الوظيفي بصفة عامة، فالكثير يرفضون أن يتولى الآخرون تقويم أدائهم، ويرون أن أي نوع من أنواع التقويم الرسمي، أو غير الرسمي لأدائهم فيه تهديد لهم، بشكل أو بآخر. كما قد تنشأ مثل هذه المقاومة نتيجة عدم تعاطف الموظفين مع التقويم، وريبتهم فيه؛ لأن الأداة المستخدمة في التقويم تتجاهل عوامل يعدونها مهمة.

كذلك فإن عملية التقويم تكون في كثير من الأحيان بغیضة للرؤساء أنفسهم، إذ إن

التقويم يضعهم في مقام القضاة الذين يصدرون الأحكام على الآخرين ، ويوقعهم في حرج مع مرؤوسيههم ؛ لأنه يتطلب منهم مواجهةهم وإبداء رأيهم فيهم . لذا فإنهم يشعرون بعدم الارتياح والتردد في الحكم على الآخرين ، رغبة في تفادي الصراعات معهم . كذلك فإن بعض المقومين ، على الأخص أولئك الذين يفتقرون إلى المهارات المناسبة للتقويم ، يشعرون بعدم الارتياح للتقويم ، عندما يعوزهم التفهم الكامل للأداء الفعلي للموظفين ؛ ولأنهم يفتقرون الأعمال الورقية المضجرة ، خاصة عندما يكون عليهم التعامل مع قضايا أكثر إلحاحاً من وجهة نظرهم .

وكما سبقت الإشارة ، فإن تقبل الموظفين لنظام التقويم تؤثر في مدى تقبل الرؤساء له . فإذا كان الموظفون مقاومين لتقويم الأداء ، فإن المقومين في الغالب لا يكونوا مستعدين لتطبيقه على النحو المناسب . وإذا ما تلاشى حماس المقومين في الاضطلاع بمسؤولياتهم في مجال التقويم على الوجه الأكمل ، أو كانوا غير مقتنعين به أصلاً ، فإنهم لن ينفذوا سوى الحد الأدنى المطلوب من التقويم ، وبالتالي سيكون توثيق الأداء غير مناسب ، ومستزيد أخطاء التقويم ، وستكون التغذية العكسية غير مناسبة ، وستنعدم الثقة في جدوى معلومات تقويم الأداء ، وفي نهاية المطاف فلن يؤدي النظام ثماره المرجوة .^(٥٦)

٢. عدم توثيق الأداء

من المشكلات الشائعة في تقويم الأداء غياب التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين لدعم نتائج تقويم الأداء . فغياب التوثيق المحدد يؤثر سلباً على مصداقية التقويم بين الموظفين ويزيد من احتمالات الشكوى والتظلم من قبلهم . وبالمقابل فإن التوثيق الواضح للأداء يزيد من موضوعية التقويم ، ومن تحديد نقاط القوة والضعف بشكل جلي ومحدد ، وبالتالي من تقديم التغذية العكسية المناسبة والفاعلة .

ولكن عملية التوثيق تستوجب توافر بعض المهارات ، والوقت ، والجهد . ففي حين أن الوقت متاح للرؤساء يكون محدوداً خاصة عندما يكون عدد الموظفين الذين يشرفون عليهم كبيراً . والفتاح الأساسي للتعامل مع هذه المشكلة تكمن في توعية المقومين بأهمية توثيق

الأداء، وإتاحة الفرصة لهم لتطوير مهاراتهم في هذا المجال من خلال برامج التدريب المناسبة. (٥٧)

٣. استخدام التقويم كأداة للمراقبة والهيمنة

في بعض الأحيان ينظر الموظفون إلى أن التقويم يستخدم كأداة لتهديدهم والسيطرة عليهم، خصوصاً عندما ترتبط نتائجه بالثواب والعقاب، مثل: المكافآت والترقيات. وما من ريب أن استخدام التقويم كأداة للسيطرة والتسلط يحد من ثقة الموظفين في عملية التقويم، وهي من العوامل الأساسية لقبول التقويم ومن ثم تحقيق فاعليته. من هنا يجب العمل على إيجاد الآلية المناسبة لإشراك الموظفين في تصميم نظام التقويم، لتعزيز تقبلهم له. فهناك دائماً خط دقيق بين استخدام التقويم كوسيلة للضبط والمراقبة المشروعة وبين معاملة الموظفين كالأطفال. (٥٨)

٤. غياب التغذية العكسية المناسبة

من المشكلات الهامة والشائعة في تقويم الأداء عدم القدرة أو الاستعداد لتقديم التغذية العكسية المناسبة. فكثير من المديرين يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب، بما في ذلك الخوف من احتمالات النزاع، وتدهور العلاقة مع المرؤوسين، أو لعدم ثقتهم بدقة أداة التقويم. ومن الجلي أن عدم القدرة على تقديم تغذية عكسية سلبية يتج عنه العديد من المشكلات. إذ يصبح من الصعب تصحيح مشكلات الأداء في الوقت المناسب، ويؤدي إلى تصاعد هذه المشكلات إلى أن تصل إلى حد يصعب التعامل معه. لذا فللنهوض بمستوى الأداء يتوجب أن يحصل الموظفون تغذية عكسية محددة عن أدائهم في الوقت المناسب.

٥. الثقافة التنظيمية غير المشجعة

تلعب القيم والثقافة التنظيمية دوراً محورياً في مدى فاعلية تقويم الأداء. فلا يكفي لنجاح التقويم إصدار لوائح وتعليمات وتصميم نماذج مناسبة للتقويم، بل يجب أن يتم التقويم

في ظل ثقافة مشجعه تتفاعل فيها العديد من العناصر . فالوعي العميق بأهمية التقييم من قبل الرؤساء والمؤوسين، ومدى الانفتاح السائد في العلاقات بين الأفراد، والأسلوب المتبع في الأشراف، والأعراف السائدة في المنظمة، ومدى الثقة بعملية التقييم، وربط نتائجها بقرارات الموارد البشرية، واستخدامها لتطوير الأداء الوظيفي، تحدد مدى دقة التقييم وفاعلية نتائجه. وفي هذا المجال يقع على عاتق الإدارة العليا دوراً رئيساً في نشر الوعي وتبصير الموظفين بأهمية التقييم، وتنمية الإحساس لديهم للالتزام الحقيقي بنظام التقييم، وأخذة بجدية، وترسيخ القيم الإيجابية في ظل ثقافة تقوم على التعاون والتفاهم وليس الاستبداد والتعسف، وتهيئة المناخ الإيجابي الملئم لنجاح عملية التقييم وتحقيق الارتقاء الفعلي في الأداء.

٦. الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقييم

كثيراً ما تثير عملية التقييم لدى المؤوسين الخوف من المجهول، والإحساس بالقلق وعدم الارتياح لوضعهم تحت المجهر من قبل الآخرين. كذلك فكثيراً ما يؤدي التقييم إلى شعور الموظفين بالمرارة والإحباط، ويجعلهم في حالة غير صالحة للعمل لمدة ليست باليسيرة في أعقاب تلقيهم لنتائج التقييم. لهذا السبب، فقد ظهر أن كثيراً من الرؤساء يحاولون تخاشي احتمالات السلبية من خلال المبالغة في تقديرات مؤوسيههم، وخاصة عندما يكون عليهم تقديم تغذية عكسية مباشرة إليهم، وجهاً لوجه^(٥٩) ويسود مثل هذا الشعور على وجه الخصوص عندما يشعر الموظف أن تقويمه غير عادل، الأمر الذي ينعكس على ثقته في نتائج تقويم الأداء، وقبوله للقرارات المبنية عليها، ودوافعه لتطوير أدائه.

ثانياً - مشكلات تنتج عن عوامل التقييم ومعاييرها

١. ملاءمة عوامل التقييم: قد تكون العوامل المستخدمة لتقييم الأداء غير واضحة أو مبهمه، أو تغفل بعض الأبعاد الهامة في الأداء، أو ليس لها صلة بعمل الموظف. كذلك فإن عوامل التقييم قد تنحصر في التركيز على الأداء الفردي فقط، ولا تأخذ في الحسبان الأداء الجماعي، حين يعتمد أداء الفرد في الوظيفة على أداء المجموعة التي يعمل معها.

٢ . تداخل عوامل التقييم: ويحدث ذلك حين تضمين أكثر من بعد في العامل الواحد، كأن يشمل عامل التقويم: "العلاقة مع الرؤساء وزملاء العمل".

٣ . جمود عوامل التقييم: إذ قد يستمر استخدام بعض العوامل المتقادمة، دون مراعاة التغير الذي طرأ على الأهداف التنظيمية، ومتطلبات العمل، وتصميم الوظائف، بما يستدعي تغير أداء الموظف مع مرور الوقت، ومن ثم تحتم تحديث عوامل تقويم الأداء ومقاييسها، لتواءم التغير في عناصر العمل وأولوياتها. (٦٠)

٤ . المساواة بين عوامل التقييم: ويحدث ذلك حين استخدام مقاييس لقياس عوامل الأداء تخصص أوزان متساوية لهذه العوامل، دون مراعاة للتفاوت في الأهمية النسبية لهذه العوامل في أداء العمل.

٥ . صعوبة قياس بعض عوامل التقييم: ويحدث ذلك عندما تتضمن أداة التقويم بعض العوامل التي يصعب قياسها، مثل: "الأفكار الجديدة"، "حسن التصرف"، "المرونة".

٦ . عدم وضوح المعايير المستخدمة لقياس عوامل التقييم: فكما أن وضوح عوامل التقويم يعد مهماً لدقة التقويم، فإن المعايير المستخدمة لقياس هذه العوامل، مثل: "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف"، أو غيرها، يجب أن تنسم بالوضوح. فعدم وضوح معانيها بين المقومين يفضي إلى عدم الاتفاق على دلالتها، وعدم استخدام مرجع محدد ومشترك بين المقومين لتحديد معاني مقاييس التقويم، الأمر الذي يعني ظهور فروق غير حقيقية في نتائج التقويم.

ثالثاً - مشكلات تنتج عن المقومين

بسبب الطبيعة الذاتية لتقويم الأداء الوظيفي، فإنه عرضة للعديد من الأخطاء والتحيزات المقصودة وغير المقصودة من قبل المقومين، الأمر الذي يحد من صدق نظم تقويم الأداء وثباتها وجدواها.

ومن الجدير بالتنويه أن التخلص من هذه الأخطاء ليس بالأمر اليسير ، بحكم تعدد مظاهرها وأسبابها ، إلا أن المقومين يجب أن يبذلوا جهدهم لمعرفة مثل هذه العوامل وأخذها في الحسبان عند إجراء التقويم . كذلك فإن تدريب المقومين يعد وسيلة بالغة الأهمية للحد من أخطاء التقويم . ويمكن إجمال مصادر أبرز أخطاء المقومين فيما يلي :

١. العملية الإدراكية الذهنية للمقوم

تعد العملية الإدراكية للمقوم من المحددات الأساسية لأخطاء التقويم . وتنطوي العملية الإدراكية على عدد من المراحل ، هي : ملاحظة الأداء ، ثم إدراك معلومات الأداء وتنظيمها ، فتخزينها في الذاكرة ، ثم استرجاع المعلومات المخزنة عن أداء الموظف من الذاكرة وقت تقويم الأداء لإصدار الحكم على أداء الموظف . وبطبيعة الحال فإن كل مراحل العملية الإدراكية تتأثر بخلفية المقوم ، واتجاهاته ، ودوافعه ، ونظرياته الشخصية ، وتدريبه .

ويمكن أن تؤدي العملية الإدراكية إلى التحيز في الأحكام التي يصدرها المقوم عند تقويم الأداء . فإذا ما تأملنا عملية التقويم نرى أن المقوم يبدأ توجيه انتباهه إلى جوانب محددة من سلوك الشخص الخاضع للتقويم ، ويبحث عن معلومات محددة يرى أنها مهمة للحكم على مستوى أدائه ، كما يستخدم استراتيجيات معينة لتصنيف هذه المعلومات في ذهنه ، ويربط بين هذه المعلومات بأساليب محددة . وتكون النتيجة النهائية للمعالجة الإدراكية تعريف المقوم للأداء الوظيفي بطريقة معينة ، الأمر الذي ينعكس على نتائج التقويم والتقدير الذي يحصل عليه الموظف ، ومدى دقته ، ومن ثم على التغذية العكسية المقدمة له ، وحجم المعلومات المقدمة فيها . فعلى سبيل المثال فكيفية إدراك المقوم للغرض من تقويم الأداء ، والمعايير المتصلة بالتقدير تؤثر في كيفية إجراء التقويم ، ونتائج التقدير وما يشوبه من تساهل ، أو تأثير الهالة .^(٦١) كذلك يبدو تأثير المعالجة الإدراكية في تنميط الأشخاص الخاضعين إلى التقويم ، حيث يجنح بعض المقومين إلى تصنيف الموظفين بصورة آلية إلى مجموعات أو أنماط ، وفقاً لمؤشرات معينة ، مثل : خصائصهم الجسمية ، أو خلفياتهم الاجتماعية ، أو التعليمية . وتصبح هذه الأنماط هي الأساس الذي يتم التقويم على أساسها . فبعد تصنيف شخص معين

بشكل معين، فإن المقوم يجنح إلى نسيان الأشياء المحددة عن الشخص والتفكير فيه من حيث الفئة التي ينتمي إليها فحسب.

وتعد مسألة "المعالجة الإدراكية للمعلومات" من الجوانب الرئيسة التي اهتمت بها أدبيات تقويم الأداء الوظيفي. وبالرغم من أن المعالجة الإدراكية لها عدد من الأوجه، إلا أن البحث فيها تمحور في جانبين رئيسين: كيفية تأثير التوقعات السابقة أو المعرفة السابقة بمستوى الأداء على طريقة معالجة المعلومات، والمسألة الثانية ترتبط بدور الذاكرة في عملية التقويم. (٦٢)

فمن الناحية الأولى، يبدو أن معرفة المقوم بالأداء السابق للموظف تؤثر في معالجة المعلومات من خلال بلورة الأحكام الحالية وتأطيرها، وبالمثل فإن توقعات المقوم قد تنضي إلى تحيزات في عمليات التقويم. وتشير نتائج الدراسات في هذا المجال أنه عندما يكون السلوك الفعلي منسجماً مع التوقعات المسبقة، فإن نتائج التقويم تكون أكثر دقة، والعكس صحيح. كذلك يبدو أن درجة معرفة المقوم بالموظف والعمل نفسه لهما تأثير على كيفية معالجة المقوم للمعلومات. وقد أظهرت بعض الدراسات في هذا الشأن أن المقومين المختلفين يعطون أوزاناً مختلفة لأبعاد العمل تبعاً لمدى أهميتها بالنسبة إليهم.

ومن الناحية الثانية، فقد ظهر أن ضعف الذاكرة يؤدي إلى التحيز في التقويم، حيث إن ذلك الضعف ينعكس على قدرة المقوم على استدعاء المعلومات المتصلة بالعمل والموظف، الأمر الذي يؤدي إلى أخطاء الهالة، وبالتالي عدم تحري الدقة في التقويم. وعندما تكون ثمة حاجة ماسة للتذكر، فإن التحيز يأخذ شكل الانطباع العام أو الاعتماد في التقويم على الأداء الحديث للموظف. (٦٣)

ونظراً لأن العملية الإدراكية تتم في العادة بطريقة تلقائية وبشكل غير واع ومقصود، فإن كثيراً من المقومين يكونون غير واعين بالعملية الإدراكية التي تؤثر في أحكامهم في تقويم الأداء. لذا فقد يكون من الصعب التخلص من تحيزات التقويم الناجمة عنها، ولكن يمكن التخفيف من حدتها عن طريق التدريب. فتدريب المقوم يجعله يغير من المعلومات التي

يلاحظها أو يعالجها، وتجعله يستخدم استراتيجيات لمعالجة المعلومات الإدراكية بصورة أكثر وعياً، وتقلل من اعتماده على الذاكرة، وتشجعه على استخدام الملاحظة المنتظمة، وتزيد من اهتمامه بتوثيق الأداء.

٢. الخصائص الشخصية للمقوم

كثيراً ما ينجح المقوم إلى الحكم على الآخرين وفقاً لنظرياته الشخصية.^(٦٤) فكل مقوم تكون لديه نظريات شخصية عن الأداء المناسب، ولهذا يعطي المقومون أهمية مختلفة لعوامل التقويم، طبقاً لقناعاتهم ومنطلقاتهم الشخصية، التي قد لا تمت بصلة إلى الموضوعية.

٣. تأثير الهالة

تحدث هذه الظاهرة عندما تؤثر صفة معينة في الموظف، إيجابية كانت أم سلبية، تأثيراً بالغاً في تحديد تقديره الكلي في كل الجوانب الأخرى. فإذا كان الموظف موظباً على الحضور المبكر إلى العمل فإن رئيسه يقوم به بأنه موظف متميز. وعلى النقيض من ذلك، فقد يكون الموظف متميز في أدائه لعمله، غير أنه لا يواظب على الحضور المبكر إلى العمل، فإن رئيسه يقوم به بأنه موظف غير كفء. فعدم المواظبة على الحضور مبكراً، يؤثر سلباً على التقويم الكلي للموظف من جميع الجوانب. ويدخل تحت تأثير الهالة الأخطاء التالية:

الأداء الماضي للموظف:

فالأداء الماضي المتميز للموظف قد يقود المقوم إلى توقع استمرار الأداء الماضي بالمستوى نفسه، والعكس صحيح.

تأثير البقعة المظلمة:

حيث يتجاهل المقوم صفة سيئة أو غير مرغوبة في الموظف، عندما يمتلك المقوم نفسه مثل هذه الصفة.

تقويم الشخص في ضوء قدراته الكامنة:

حيث يتم الحكم على الشخص بناءً على ما يمتلكه من طاقات كامنة ومحتملة، وليس على أدائه الفعلي المطلوب تقويمه.

الانطباع الأولي:

إن تكوين انطباعات أولية عن الآخرين هو سلوك إنساني شائع. فكثيراً ما يحدد الأفراد خصائص معينة للآخرين، ثم يكونون انطباعات سريعة وعامة عنهم، بعد مدة قصيرة من مقابلتهم، ويحكمون عليهم، إيجابياً أو سلبياً، على أساس هذا العدد المحدود من الخصائص. وهكذا فإذا كان للمقوم انطباع عام بأن الشخص جيد أو سيئ، فسيتم تقويمه على هذا الأساس في كل الجوانب الأخرى للأداء، ومن ثم فإن التقويم في هذه الحالة تعوزه الدقة. وبالرغم من أن الانطباع الأولي قد يكون صحيحاً في بعض الأحيان، إلا أنه غالباً ما يجانبه الصواب تماماً.

٤. الأداء البارز للموظف

يحدث هذا الخطأ في التقويم، حينما يكون التركيز على الأداء المتميز أو المتدني للغاية للموظف خلال فترة التقويم، وتجاهل أدائه في الحالات الأخرى خلال فترة التقويم، الأمر الذي يؤدي إلى تعميم الحكم على أداء الموظف الإجمالي من خلال عينة غير ممثلة لأدائه. ولكن التقويم الدقيق يقتضي متابعة مستمرة، وملاحظة أنماط الأداء والسلوك وتقويمها طوال فترة التقويم، وتجنب التركيز على أحداث منعزلة. فلا يعني أن الموظف أخطأ في موقف معين العام الماضي أن أدائه سيئ طوال العام.

٥. حداثة الأداء

في كثير من الأحيان يكون الأداء الأحدث للموظف (سواء سلبياً أم إيجابياً) هو الأكثر تأثيراً على نتيجة التقويم. وفي هذه الحالة ينسى المقوم كل السلوكيات الماضية للموظف خلال فترة التقويم، ويتذكر السلوكيات التي حدثت في الآونة الأخيرة، ويتم التقويم على أساس

الأسابيع السابقة لموعد التقويم، عوضاً عن فترة التقويم بأكملها. وبطبيعة الحال فإن التقويم في هذه الحالة لا يعكس الأداء الحقيقي الدقيق للموظف، فالتقويم الدقيق يتطلب متابعة مستمرة، ويحبذ أخذ ملاحظات عن أداء الموظف طوال فترة التقويم، وعدم اقتصار التركيز على الأداء الحديث للموظف، بل ملاحظة وتقويم أنماط الأداء والسلوك بشكل عام طوال فترة التقويم. (٦٥)

٦. التساهل في التقويم

يعني التساهل في التقويم ميل المقومين إلى إعطاء الموظفين تقديرات عالية أكثر مما قد يستحقونه. ويحدث التساهل في التقدير لأسباب متعددة، فقد يكون مرد ذلك بيئة المنظمة التي تشجع المقوم على ذلك، أو لأن المقوم لا يعرف مستوى الأداء الحقيقي للموظف لعدم متابعته له، أو عندما تكون معايير التقويم غامضة، أو لشعوره أنه من الصعب الحكم على زميل في العمل، لا سيما عندما يؤثر حكمه في مستقبل ذلك الشخص. وقد يعزى التساهل إلى شخصية المقوم، وسعيه نحو كسب ود المرؤوسين، أو خشيته من ردة فعلهم، خاصة عندما يكون على المقوم مناقشة المرؤوسين ومحاولة تبرير التقويم، وشعوره بالتردد والخرج من ذلك. والحقيقة إن التقويم يضع الرئيس في موقف القاضي أو الحكم، وليس من السهل على الكثير من الرؤساء القيام بهذا الدور. والإنسان، بصورة عامة، يكون في وضع صعب عندما يتولى الحكم على الآخرين، لذلك، ولتفادي مثل هذا الموقف المزعج، يكون بعض المقومين كرماء في تقديراتهم للموظفين.

٧. التشدد في التقويم

يعنى التشدد، على عكس التساهل، نزوع المقوم إلى إعطاء الموظفين تقديرات أقل مما يستحقون. ويحدث ذلك لأسباب متعددة، فقد يكون مرد ذلك إلى أن المقوم يريد أن ينظر إليه كحكمٍ شديد في الحكم على أداء الآخرين، أو إلى شعوره أن التقويم هو وسيلة لإثبات كفاءته الشخصية، أو لأن بيئة المنظمة تشجعه على ذلك.

٨. النزوع نحو المركزية في التقدير

هناك بعض المقومين الذين يؤمنون أنه لا يمكن للمرؤوسين الحصول على أعلى التقديرات ولا أدناها، لذا فإنهم يميلوا إلى عنقدة غالبية التقديرات في منتصف المقياس المستخدم لتقدير الأداء. ويحدث ذلك في العادة، إما بسبب الجهل بمستوى الأداء الحقيقي للموظف، نتيجة لتقاعس المقوم عن متابعة أداؤهم، وأحياناً بسبب سياسة إدارة الموارد البشرية التي تحتم تقديم تبريرات للتقديرات العالية أو المنخفضة. وفي كل الأحوال تكون المحصلة النهائية انعدام التقويم الحقيقي، نتيجة عدم التمييز بين الأداء الجيد والرديء.

٩. التقويم بناءً على عوامل ليس لها علاقة بالأداء

كثيراً ما يني المقومون تقويمهم لأداء الموظفين، بشكل مقصود أو غير مقصود، على عوامل غير موضوعية، ليس لها علاقة مباشرة بالأداء. ومن مظاهر التقويم بناءً على عوامل ليس لها علاقة بالأداء ما يلي:

- **التمييز:** يرجع التمييز إلى صورة ذهنية يرسمها المقوم عن سمات الأشخاص بناءً على انتمائهم إلى فئة معينة من الناس، على أساس العرق، أو الجنس، أو العمر، أو المنشأ، أو المهنة، أو الخصائص الجسمانية، أو غيرها من الخصائص التي تؤدي إلى تقويم الشخص استناداً إلى انتمائه إلى فئة معينة من الأفراد، وليس على أساس أدائه الفعلي. والتمييز قد يكون إيجابياً أو سلبياً كأن يتم تقويم قصيري القامة بأنهم أذكاء. ويدخل في هذا مفهوم التعصب الشخصي، الذي يحدث عندما يَكُن المقوم الكراهية لشخص بسبب انتمائه إلى شريحة معينة من الناس. كما يرتبط بالتمييز بين الموظفين، عند تقويمهم: بسبب انتمائهم إلى طبقة اجتماعية، أو خلفية تعليمية، أو اقتصادية معينة، أو بسبب طول مدة خدمتهم، أو مستوى وظيفتهم.

- **تأثير التضاد:** يرجع إلى ميل المقومين لتقويم الموظفين بالنسبة إلى بعضهم البعض، وليس بالنسبة إلى مستلزمات العمل. وكثيراً ما تتأثر نتيجة التقويم في هذه الحالة بالترتيب الذي يتم فيه تقويم الأفراد. فعندما يتم البدء بتقويم موظف ممتاز للغاية أو

موظف ضعيف للغاية ، فإن ذلك الابتداء سينعكس على نتيجة التقويم لبقية الأفراد الذين يتم تقويمهم بعده . فإذا تم تقويم موظف ممتاز للغاية في البداية فإن الشخص الذي يليه في التقويم سيظهر متواضعاً بالمقارنة معه ، حتى لو كان أداؤه متوسطاً . كذلك فإن الموظف المتوسط قد ينال تقديراً عالياً إذا جاء تقويمه إثر شخص متواضع الأداء .

٢- التحيز والمحاباة: كثيراً ما تؤثر المشاعر الشخصية للمقومين ، وما تحمله من حب وكراهية على نتائج تقويمهم . وهكذا فإن حب الرئيس أو بغضه لشخص معين قد ينعكس على تقويمه لذلك الشخص بصرف النظر عن أدائه الفعلي . ومن صور ذلك تقويم الأشخاص الذين تربطهم بالمقوم علاقة وطيدة ، بحكم الصداقة أو القربى ، بشكل إيجابي ، بغض النظر عن أوجه القصور في أدائهم . كذلك فإن مدى التشابه أو التباين بين الرئيس والمرؤوس (في الآراء ، أو الاتجاهات ، أو القيم ، أو الاهتمامات ، أو الدوافع ، أو العمر ، أو الخلفية الاجتماعية ، أو المستوى التعليمي) ، يكون المحدد الرئيس لنتيجة التقويم .

كذلك يظهر التحيز في التقويم حين يكون للعلاقات الوطيدة التي تربط الموظف بالآخرين ، وبصفة خاصة الإدارة العليا ، تأثير في التقدير الذي يحصل عليه . كذلك يظهر التحيز حين يتم تقويم الموظف الذي يظهر تعلقه للمدير ومداهنته ، له بصورة إيجابية ، قد لا تعكس أدائه الفعلي .

١٠. الغرض من التقويم

يتم تقويم الأداء الوظيفي لتحقيق العديد من الأغراض التنظيمية ، مثل : توزيع المكافآت ، والترشيح للترقيات ، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، وتقديم التغذية العكسية . وقد أظهرت الدراسات أن المقوم يأخذ الغرض من التقويم في الحسبان عند تقويمه للأفراد . فعلى سبيل المثال ، أظهرت بعض البحوث أنه عندما تكون المكافأة أو الترقية سبباً للتقويم ، فإن المقوم يكون في العادة أكثر تساهلاً وأقل دقة في التقويم ، مما لو كان الغرض من التقويم البحث والدراسة ، أو اتخاذ قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية . وبصفة عامة كلما كانت الآثار المترتبة على التقويم قاسية بالنسبة للموظف ، يكون المقوم أكثر تساهلاً في تقويمه .^(٦٦)

الاتجاهات الحديثة في تقويم الأداء الوظيفي

ما زال تقويم الأداء الوظيفي موضع اهتمام المنظرين والممارسين في إدارة الموارد البشرية والسلوك الإداري. وقد انعكس هذا الاهتمام في الآلاف من الدراسات التي ظهرت عن تقويم الأداء في المجال الأكاديمي والتطبيقي،^(٦٧) سعياً وراء استنباط نظريات أو ابتكارات عملية في نظم تقويم الأداء الوظيفي بمختلف جوانبها.

ولعل من أبرز المناهج التي أخذت في الانتشار مؤخراً ما يسمى " بنظم إدارة الأداء " واستخدامها كوسيلة لتطوير منهج استراتيجي لإدارة أداء الأفراد والمنظمات، ولتوفير أداة متكاملة وشاملة لتحسين الأداء بصفة مستمرة. وتؤكد هذه المناهج، التي من أبرزها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، على أن تقويم الأداء لا يقتصر على مجرد تقويم الأفراد في نهاية السنة بل هو حلقة مستمرة تتضمن وضع الأهداف، ومتابعة الأداء، والتقييم، والتطوير، والتدريب. وعلى النقيض من نظم تقويم الأداء الوظيفي التقليدية، فإن نظم إدارة الأداء تركز على الأداء الفردي وكذلك أداء المنظمة بشكل عام، وتؤكد على أهمية تحديد مصادر التباين في الأداء التي يمكن أن تعزى للمنظمة وفصلها عن المصادر التي يمكن أن تعزى للفرد. وفي تقويم الأداء ينبغي العمل على تحقيق التكامل بين مقاييس التباين في الأداء الفردي، التي تعكس تغيرات في الأداء تعزى للشخص، (مثل القدرة والدوافع والاستعدادات الفردية)، مع المؤثرات التنظيمية الناجمة عن محيط العمل (مثل التغيير في تقنية العمل، أو نظام الاتصالات في المنظمة)، التي تخرج عن نطاق سيطرة الفرد، ومن ثم لا تعكس درجة الجهد الذي يبذله الشخص في العمل.^(٦٨)

وتظهر الاتجاهات الحديثة في تقويم الأداء الوظيفي، بوجه خاص، من خلال التطورات المستمرة في مجال نظم المعلومات والاتصالات، التي أسهمت في التوسع في استخدام الحاسب في مجال تقويم الأداء الوظيفي. فقد كان على نظم تقويم الأداء الوظيفي الاستجابة إلى العديد من التطورات التي حدثت في مضمار نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات. وقد سهلت برامج الحاسب الآلي المستخدمة في هذا المجال من عملية جمع بيانات الأداء،

وتصنيفها، وتخزينها، ومعالجتها، واسترجاعها، ومن ثم أسهمت في إحداث أثر إيجابي في فاعلية وكفاءة إجراءات تقويم الأداء، بما في ذلك تبسيط عملية التقويم، وتصميم نماذج فاعلة للتقويم، والتحديث المستمر لمعلومات الأداء طوال فترة التقويم، وإجراء مقابلات التقويم بأسلوب فاعل. (٦٩)

وتساعد البرامج الإلكترونية المتاحة في هذا المجال على اتساق عملية التقويم، حيث توفر تعريفات واضحة للدلالة للمفاهيم والمقاييس المتعددة الدلالات التي يمكن تفسيرها بطرق متعددة، مثل: "مرن"، "مرضي"، أو "ممتاز". فبعض البرامج تقود المقوم في عملية التقويم خطوة خطوة، بشكل متسلسل ومنطقي، فتمكنه من تقويم الفرد على مقياس متدرج لعدد من أبعاد التقويم، ووزن كل بعد طبقاً لأهميته النسبية في العمل الذي يشغله الموظف. كذلك تساعد هذه البرامج المقومين في الكتابة الفعلية لتقارير التقويم، ومن ثم تقلل من الوقت التي يقضيه المقومون في كتابة التقويم، وتحسن من قدرتهم على إجراء التقويم بشكل عام.

كما أن كثيراً من البرامج الإلكترونية تتضمن تعليمات للمقوم تساعد في تقديم التوجيهات المناسبة للموظف لتحسين أدائه في مجالات معينة، وفي التعامل مع الرد الدفاعي للموظف وانتقاداته لنتائج التقويم، وغيرها من الأمور التي تساعد المقوم في تقديم تغذية عكسية فاعلة. ومن التطورات الحديثة في هذا المجال التوسع في توصيل التغذية العكسية بصورة مباشرة للموظفين عن طريق الإنترنت، الأمر الذي حد من الحاجة إلى الاستخدام المكثف للورق في تعبئة نماذج التقويم، وأدى إلى توفير الوقت المستهلك في توصيل مثل هذه التغذية العكسية. (٧٠)

ولا تكتفي برامج التقويم الإلكترونية بإظهار التقدير النهائي للموظف فحسب، بل تساعد على استنباط العديد من النتائج التحليلية للأداء. فعلى المستوى الفردي يمكن إظهار درجة تقدير الفرد في كل بعد من أبعاد التقويم، ومدى قوة وضعف الموظف بالنسبة إلى كل بعد، وما إذا كان الموظف قد قابل معايير الأداء في كل بعد، أو تجاوزها، أو أخفق فيها،

ومن ثم إظهار المجالات التي يحتاج إلى تطوير نفسه فيها وفقاً لأهميتها. فضلاً عن ذلك، فإن كثير من البرامج المتاحة في هذا المجال تسمح بإجراء التقويم الذاتي، وتقويم الرؤساء، والمرؤوسين، وزملاء العمل، الأمر الذي يساعد على مقارنة هذه التقويمات وملاحظة مدى التباين فيها.

كذلك يمكن، من خلال هذه البرامج، الحصول على مؤشرات مفيدة عن أداء المجموعة الخاضعة للتقويم، من خلال تحليل المجموعة بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء، وإظهار متوسط التقدير الكلي لأداء المجموعة في كل بعد، وفي جميع أبعاد الأداء. ويتيح مثل هذا التحليل إجراء العديد من المقارنات المفيدة في هذا المجال. فيمكن، على سبيل المثال، مقارنة أداء كل فرد بمتوسط أداء المجموعة، أو مقارنة أداء كل فرد مع أي فرد آخر، أو مجموعة من الأفراد بالنسبة لأي بعد من أبعاد التقويم أو مجموعة تلك الأبعاد، ومن ثم تحديد أصحاب الأداء العالي والمتدني من خلال هذه المقارنة. كذلك يمكن توسيع المقارنة لتشمل المقارنة بين المجموعات المختلفة. فأي مجموعة أو فريق من الأفراد يمكن مقارنتهم مع مجموعة أخرى من الأفراد بالنسبة لفئة معينة من عوامل التقويم أو مجموعة من تلك الفئات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استنباط العديد من العلاقات المفيدة، مثل: العلاقة بين مستوى الأداء في جانب معين من العمل، ومستوى الدخل، أو نوعية الوظيفة، أو العمر، أو المرتبة الوظيفية.

كذلك يمكن مقارنة بيانات التقويم لعدد من السنوات، ومقارنة نتائج التقويم في الفئات الوظيفية، والوحدات الإدارية المختلفة، واستخلاص عدد من المؤشرات منها، تساعد في توفير معلومات مفصلة عن الأبعاد المستخدمة في التقويم لكل فئة وظيفية، وملاحظة الانحرافات الإيجابية والسلبية الكبيرة في كل بعد، الأمر الذي يساعد على الاستفادة من هذه المعلومات في تعديل الأبعاد طبقاً لنتائج التحليل. كذلك الاستفادة من تلك المعلومات في كل ما يتصل بالموارد البشرية، من حيث برامج تطوير الموظفين، والتوزيع الفاعل للموارد البشرية، وغيرها من الجوانب التنظيمية.

علاوة على ما سبق، فإن هذه البرامج تمكن من تحليل المقومين، حيث يمكن مقارنة

المقومين بعضهم ببعض ضمن فئة وظيفية معينة، وإظهار الفروق في تقديراتهم للموظفين، والتجيزات والأخطاء التي قد تشوب هذه التقديرات. ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير التقويم والتغلب على ما قد يعترضه من عوائق في هذا المجال.

تقويم الأداء الوظيفي في المملكة

التطور التاريخي لتقويم الأداء الوظيفي في المملكة

يستطيع المتابع لتطور تقويم الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية في المملكة أن يلاحظ أنه لم يكن هناك نهج منظم لتقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية قبل صدور نظام الموظفين العام في سنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م). وبالرغم من تطبيق مفهوم تقويم الأداء الوظيفي، بصورة أو بأخرى قبل ذلك التاريخ، إلا أنه لم يكن تقويمياً منتظماً على أساس تحليل الوظائف، وتحديد عوامل محددة للأداء يتم تقويم الموظفين على أساسها، باستخدام قواعد موضوعية وإجراءات محددة.

تقويم الأداء في ظل نظام المأمورين العام لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م)

يمكن تلمس الجذور التاريخية لتقويم الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية في المملكة في نظام المأمورين العام لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م). ففي ذلك النظام، كان توفر القدرة شرطاً للتمعين والترقية، فكان من اللازم تقويم قدرة الموظف حتى يتم تعيينه أو ترقيته. بيد إن ذلك التقويم لم يكن محكوماً بنصوص وقواعد نظامية محددة.

تقويم الأداء في ظل نظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م)

في ظل نظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م)، كان من المطلوب لترقية الموظف أن يثبت كفاءته من قبل رؤسائه، إلا أن من مثل ذلك التقويم كان يعتمد على الاجتهادات الشخصية للرؤساء، حيث لم تكن ثمة نماذج محددة، أو قواعد موضوعية وإجرائية محددة تحكم عملية التقويم.

تقويم الأداء في ظل نظام الموظفين العام سنة ١٣٧٧ هـ (١٩٥٨ م)

لم يصبح تقويم الأداء متطلباً نظامياً، إلا مع صدور نظام الموظفين العام سنة ١٣٧٧ هـ (١٩٥٨ م). فقد نص النظام على أن " يضع ديوان الموظفين العام القواعد والإجراءات الخاصة بترتيب وتنظيم كشوف الموظفين والتقارير الخاصة بأعمالهم " (المادة ٣٣). كما استلزم النظام أن تكون الترقية مبنية على الكفاءة والأقدمية (المادة ٣٢). ولكن النظام لم يتضمن أدوات محددة للتقويم، فقد كان التقويم آنذاك يعتمد بصورة رئيسة على مقاييس ذاتية، لا تستند إلى قواعد وأحكام محددة. وكان الرؤساء يعدون تقارير عامة للمرؤوسين، دون الاسترشاد بتعليمات أو ضوابط محددة في إعدادها، بل كانت تعتمد على رؤيتهم الشخصية، الأمر الذي تمخض عنه تباين المعايير والأساليب المستخدمة في التقويم، ومن ثم عدم دقة التقويم، وعدم المساواة في تقويم الموظفين.

تقويم الأداء في ظل نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)

كانت المرة الأولى التي تم فيها تحديد الحاجة إلى تقويم الأداء الوظيفي بصورة منتظمة في نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، فقد نصت المادة ١٨ من النظام على أن " تعد تقارير دورية عن كل موظف وفقاً للائحة تصدر عن مجلس الوزراء ". وتبعاً لذلك أصدر مجلس الوزراء في تلك السنة قراراً حدد فيه الخطوط العريضة لنظام التقويم.^(٧١) وقد أشار القرار إلى أن تصدر تقارير سنوية عن أداء الموظف تصف سلوكه في العمل. وغدت هذه التقارير تستخدم للمساعدة في قرارات الترقية، وتقدم سنوياً لديوان الموظفين العام، بالنسبة لموظفي المرتبة الثانية عشرة فما دونها، أما الموظفون في المرتبة الثالثة عشرة فما فوقها فيقدم الوزير المختص، إذا رأى ضرورة ذلك، تقارير عنهم إلى رئيس مجلس الوزراء.

بالإضافة إلى ذلك فقد قرر قرار مجلس الوزراء، إلى أنه لا تجوز ترقية الموظف أو مشاركته في المسابقات الوظيفية حين حصوله على تقدير " غير مرضي "، وذلك لمدة سنة من تلقيه ذلك التقدير. وإذا حصل على التقرير ذاته في السنة التالية فإنه يحرم من العلاوة الدورية، أما إذا حصل على التقدير نفسه للسنة الثالثة فإنه يقدم لمحاكمة تأديبية.

وقد حول مجلس الوزراء رئيس ديوان الموظفين العام وضع نظام تفصيلي لتقويم الأداء الوظيفي . وهكذا عمد الديوان إلى تطوير نموذجين مبسطين لتقويم الأداء الوظيفي سنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م) ، شبيهان بالأسلوب المستخدم في طريقة سلم التقدير البياني . وخصص النموذج الأول لشاغلي وظائف المرتبة الخامسة فما دونها ، واحتوى على خمسة عوامل للأداء هي : المواظبة ، التعاون ، مدى الاعتماد على الموظف ، نوعية العمل ، والعلاقات الشخصية . وكان مقياس التقويم لكل عامل يتراوح بين ' جيد ' (وخصص له نقطتان) ، و ' مرضي ' (وخصص له نقطة واحدة) ، و ' غير مرضي ' (وخصص له درجة صفر) . وتضمن النموذج في أسفله تحديد المجموع الكلي لتقدير الموظف ، بحيث يحصل الموظف على تقدير كلي مقداره (جيد) ، إذا كان مجموع الدرجات التي حصل عليها تتراوح بين ٨-١٠ نقاط (على ألا يكون قد حصل على ' صفر ' في أي من عوامل التقويم) . ويحصل على تقدير ' مرضي ' ، إذا كان مجموع النقاط التي حصل عليها تتراوح بين ٥-٧ نقاط أو ، كانت تتراوح بين ٨-١٠ نقاط ، وكان قد حصل على صفر في إحدى العوامل التقويم . أما إذا كان المجموع الكلي للنقاط التي حصل عليها يقل عن خمس نقاط ، فيحصل على تقدير (غير مرضي) . وفي أسفل النموذج ترك فراغ للرئيس ليبدى فيه ملاحظاته عن أداء الموظف بشكل عام .

أما بالنسبة لنموذج تقويم موظفي المرتبة السادسة فما فوقها ، فقد احتوى على سبعة أبعاد للتقويم هي : التنظيم والإدارة ، أداء العمل ، تحمل المسؤولية ، الابتكار والتجديد ، التعاون ، المواظبة ، والعلاقات والتصرفات مع الغير . ويحصل الموظف على تقدير (جيد) إذا كان مجموع النقاط التي حصل عليها تتراوح بين ١٢-١٤ نقطة ، شريطة عدم الحصول على صفر في أي من عوامل التقويم . ويكون تقديره (مرضي) إذا كان مجموع النقاط التي حصل عليها تتراوح بين ٧-١١ نقطة ، أو أكثر من ١١ نقطة إذا حصل على صفر في أحد العوامل . ويحصل على تقدير (مرضي) ، إذا كان مجموع نقاطه يقل عن ٧ نقاط .

وكان الرئيس المباشر يتولى تعبئة نماذج التقويم ، ويتولى الرئيس الأعلى اعتمادها . ولم

يكن يسمح للموظف الحاصل على تقدير (غير مرضي) بالمشاركة في المسابقات الوظيفية في السنة نفسها التي حصل فيها على ذلك التقدير . وكان ينظر إلى تقارير كفاية الموظف للأربع سنوات الماضية لأغراض الترقية . وكانت تحسب نقطتين للحاصل على تقدير (جيد) إذا كان في المرتبة العاشرة فما دونها، ونقطة واحدة لمن يحصل على تقدير (مرضي)، وصفر لمن يحصل على تقدير (غير مرضي).

ويظهر جلياً أن نموذجي التقويم كانا يتسمان بالبساطة إلى حد كبير ، ولم يتم إعدادهما استناداً إلى وصف للموظائف ؛ ونتيجة لذلك فقد كان تقويم أداء الكثير من الموظفين يتم وفقاً لعوامل لا تتصل صلة وثيقة بأدائهم ، كما كان التقويم يتجاهل الكثير من العناصر المهمة في الأداء ؛ لأن نماذج التقويم لم تكن تتضمنها . فقد تم تقسيم الموظفين ، طبقاً لنموذجي التقويم ، إلى فئتين عريضتين جداً ، تبعاً لمستوى المرتبة الوظيفية ، دون النظر إلى ما تتطلبه وظائفهم من قدرات ومهارات ومسؤوليات . وهكذا كان تقويم المهندسين والمدرسين ، على سبيل المثال ، يتم استناداً إلى العوامل نفسها ، وبأسلوب نفسه ، مثلهم مثل الأطباء والمديرين ، طالما أنهم يتماثلون في مراتبهم الوظيفية .

علاوة على ذلك فقد كانت النماذج تفتقر إلى التصميم السليم ويشوبها الغموض ، حيث إنها لم تتضمن تعليمات ترشد المقومين لكيفية تعبئتها ، ولم تحتو على تعريفات لتوضيح دلالة عوامل التقويم ، والمقاييس المخصصة لكل عامل منها . فلم يكن من المعروف ، على سبيل المثال ، ما الذي تعنيه كلمة : (جيد) ، (ومرضي) ، (وغير مرضي) . علاوة على أن هذه المقاييس كانت تقيس عوامل الأداء بشكل متساو دون مراعاة للتفاوت في أهميتها لأداء العمل .

وأخيراً فقد اقتضى النظام أن تكون التقارير سرية ، الأمر الذي كان يعني الافتقار إلى توفير التغذية العكسية للموظفين ، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة للموظف للتغلب على نقاط ضعفه ، أو تظلمه من نتيجة تقويم أدائه . وفوق كل ذلك ، فإن التقويم لم يكن ينظر إليه بصورة جدية ، فقرارات الأفراد لم تكن مبنية عليه إلا في جوانب محدودة .

تقويم الأداء في ظل النظام الحالي للخدمة المدنية

كان صدور نظام الخدمة المدنية لسنة ١٣٩٧ هـ (١٩٧٧ م) نقطة تحول هامة في تطور الخدمة المدنية بالمملكة ، ونحوها نحو المبادئ العصرية في إدارة الخدمة المدنية ، ومنها الأخذ بالتقويم المنتظم والموضوعي للأداء الوظيفي . فقد نصت المادة ٣٦ من نظام الخدمة المدنية لعام ١٣٩٧ هـ (١٩٧٧ م) على أن "تعد تقارير دورية عن كل موظف وفق لائحة يصدرها رئيس مجلس الخدمة المدنية" .

لائحة تقارير الكفاية

بناءً على المادة ٣٦ من نظام الخدمة المدنية، أقر مجلس الخدمة المدنية لائحة تقارير الكفاية، التي صدرت في سنة ١٤٠١ هـ (١٩٨١ م). ونصت اللائحة على أن تعد تقارير كفاية دورية عن جميع الموظفين في المرتبة الخامسة عشر فما دونها . ولقد أشار مرشد تقييم الكفاية أن تقرير الكفاية من الوثائق الهامة في حياة الموظف، 'مما يستدعي بالضرورة إعطاؤه عناية كاملة من الرؤساء المباشرين ومعتمدي التقارير' . (٧٢) كما أشار إلى أن التقارير تهدف إلى الاستفادة منها في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، مثل : تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار الأفراد الأكفاء لتحمل موقع المسؤولية في المناصب الأعلى، وتحقيق العدالة لجميع الموظفين بتقليل الاعتماد على الذاتية والاستناد إلى الأسلوب الموضوعي في التقويم، وحفز الموظفين على تحسين أدائهم .

أولاً - نماذج التقويم في لائحة تقارير الكفاية

تضمنت لائحة تقارير الكفاية أربعة أنواع من نماذج التقويم، تم تصميمها على أساس المراتب الوظيفية، وذلك لشاغلي المراتب ١١-١٥، وشاغلي المراتب ٦-١٠، وشاغلي المراتب ١-٥، ووظائف المستخدمين والمعيّنين على بند الأجور والوظائف المؤقتة .

وتم تقسيم كل نموذج من نماذج التقويم إلى سبعة أقسام . تضمن القسم الأول، الذي كان على إدارات شؤون الموظفين إكماله، معلومات عامة عن الموظف، مثل : الاسم،

الوظيفة، تاريخ التوظيف، وتضمنت الأقسام الثاني والثالث والرابع عوامل تقويم الأداء، مثل: نوعية الأداء، والاعتماد على الموظف، والتعامل مع الآخرين. واحتوى القسم الخامس على الملاحظات العامة عن الموظف التي تبين نقاط ضعفه وقوته الرئيسة، وإنجازاته البارزة، والمجموع الكلي للمدرجات التي حصل عليها، وتقديره النهائي. أما الجزء السادس فتضمن التوجيهات والملاحظات التي قدمت للموظف في تقريره السابق، ومدى استجابته لها، والتحسين الذي طرأ على أدائه منذ إعداد تقريره السابق. وكذلك التوجيهات المقدمة له لتحسين وضعه الراهن، بالإضافة إلى التوصيات التي تتعلق بالغرض الأساسي الذي تم إعداد التقرير من أجله، مثل الترقية. أما القسم الأخير فتضمن رأي معتمد التقرير، وموافقة أو اعتراضه على ما تضمنه التقرير.

وكان على إدارة شؤون الموظفين إرفاق الوصف الوظيفي مع كل تقرير، لكي يتسنى للمشرف تقويم أداء الشخص حسب الواجبات والمسؤوليات في الوصف.

نموذج المراتب ١١-١٥

كان هذا النموذج مخصصاً لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب مهارات عالية في التخطيط والقيادة والإدارة. وتتضمن ستة عوامل للأداء، يتم تقويم كل منها باستخدام مقياس يتراوح بين ١-٦ (الرقم ٦ يشير إلى مستوى الأداء الأعلى). وتضمنت عوامل الأداء: مستوى الجهد في العمل، نوعية إنجاز العمل، التفهم لأهداف الجهاز الذي يعمل به الموظف، المهارة في التخطيط، التنفيذ، الإشراف، واتخاذ القرارات.

واحتوى القسم الثالث من النموذج على العوامل الشخصية للتقويم، وكان يتضمن المقاييس العددية نفسها المخصصة لعوامل الأداء. وتضمنت العوامل الشخصية: مدى الثقة في حكم الموظف على الأمور المختلفة في مجال العمل، مدى نضجه، مرونته، الاعتماد عليه، احتمال أن يقدم أفكاراً جديدة، تقبله للأفكار الجديدة، ذكاءه.

وتضمن القسم الرابع عوامل العلاقات الشخصية، واشتملت على العوامل التالية: التأثير على الآخرين، النجاح في التعامل مع الرؤساء والزعماء والمرؤوسين والمراجعين.

أما القسمان الخامس والسادس من النموذج فكانا عبارة عن تقويم مقالي مقنن. ففي القسم الخامس كان بإمكان المقوم كتابة قائمة تتضمن ثلاث نقاط رئيسة للقوة، وثلاث نقاط رئيسة للضعف. ويعطى الموظف ثلاث نقاط لكل موطن قوة، وتخصص منه ثلاث نقاط لكل موطن ضعف. كذلك يمكن للمقوم الإشارة إلى ثلاثة إنجازات بارزة للموظف، لم تتضمنها عوامل التقويم. وفي نهاية القسم الخامس يحدد المقوم مجموع الدرجات لكل فئة من فئات عوامل التقويم، ثم المجموع الكلي لجميع هذه الفئات، وفي ضوء ذلك يحدد ثم التقدير الكلي للموظف. وكانت هناك خمسة مستويات للتقدير الكلي، على النحو التالي:

ممتاز ١٠٤-١٢٣ نقطة

جيد جداً ١٠٣-٨٥ نقطة

جيد ٨٤-٦٦ نقطة

مرضي ٤٧-٦٥ نقطة

غير مرضي أقل من ٤٧ نقطة

ويوضح الجدول (٥) مستويات التقدير الكلي للموظفين، وفقاً لنماذج تقارير الكفاية. أما القسم السادس فتضمن ملخصاً للملاحظات والتوجيهات التي أعطيت للموظف في التقرير السابق، ومدى استجابته لها، ومقدار التحسن الذي طرأ على أدائه. كذلك تضمن تعليقات على الأداء الحالي ومفترحات للتحسين، وتوصيات خاصة بغرض التقويم، مثل: الترقية أو النقل أو التدريب. وكذلك التوصيات العامة لتطوير قدرات الموظف. أما الجزء الأخير فيعبأ من قبل معتمد التقرير ويتضمن رأيه، ومدى قبوله أو رفضه للتقرير.

النموذجان المخصصان لموظفي المراتب ٦-١٠، وموظفي المراتب ١-٥

بالنسبة للنموذجين المخصصين لموظفي المراتب ٦-١٠ وموظفي المراتب ١-٥ فتم تصميمها على نفس منوال النموذج السابق. ولكنهما يختلفان عنه في العوامل التي يتم

التقويم على أساسها، وفي مجموع النقاط المستخدمة لحساب التقدير الكلي للموظف.

نموذج تقويم المستخدمين والمعينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة

أما النموذج الخاص بتقويم المستخدمين والمعينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة، فكان نموذجاً مبسطاً يتضمن ستة عوامل للتقويم، هي: المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، والنشاط والحماس في العمل، ونوعية الإنتاجية ومستواها، والتعاون مع الزملاء، ومدى الاعتماد على الموظف، والسلوك الوظيفي.

جدول ٥

مستويات التقدير الكلي في نماذج تقارير الكفاية

ممتاز	جيذا جدا	جيد	مرضي	غير مرضي
١٢٣.١٠٤	١٠٣.٨٥	٨٤.٦٦	٦٥.٤٧	أقل من ٤٧
٨١.٦٩	٦٨.٥٧	٥٦.٤٥	٤٤.٣٣	أقل من ٣٣
٧٥.٦٤	٦٣.٥٣	٥٢.٤٢	٤١.٣١	أقل من ٣١
٣٦.٣٠	٢٩.٢٤	٢٣.١٨	١٧.١٢	أقل من ١٢
المستخدمون والمعينون على بند الأجور والوظائف المؤقتة				

ثانياً - توقيت التقويم

ألزمت لائحة تقارير الكفاية إعداد تقارير الكفاية سنوياً في مطلع شهر محرم، لجميع الموظفين في المرتبة الخامسة عشر فما دونها، إلى جانب ذلك أوجبت اللائحة إعداد تقارير الكفاية عن الموظفين في الحالات التالية، إذا مرت ثلاثة أشهر من تاريخ إعداد آخر تقويم:

- ١ . في نهاية فترة التجربة .
 - ٢ . عند الترقية .
 - ٣ . عند النقل .
 - ٤ . عند الترشيح للتدريب ، وأثنائه .
 - ٥ . عند الترشيح للابتعاث ، وأثنائه .
 - ٦ . عند الترشيح للمكفأة أو العلاوة الإضافية .
 - ٧ . عند الترشيح للتكليف ، وأثنائه .
 - ٨ . الإحالة على التقاعد المبكر .
 - ٩ . عند تمديد الخدمة .
 - ١٠ . عند التحقيق مع الموظف وتوقيع العقوبة عليه .
 - ١١ . أثناء الإجازة السنوية ، والاستثنائية ، والمرضية .
 - ١٢ . أثناء الانقطاع عن العمل .
 - ١٣ . عند انتهاء الخدمة لأي سبب من الأسباب .
- علاوة على ما سلف ، فقد قررت اللائحة أن يعد التقويم للمعارين والمكلفين لمدة تزيد عن مدة ستة اشهر .

ثالثاً - السلطة المختصة بالتقويم

اقتضت لائحة تقارير الكفاية أن تعد التقارير من قبل الرئيس المباشر للموظف ، الذي ينبغي أن يكون في مرتبة أعلى منه . ويعد الوزير أو رئيس الجهاز هو الرئيس المباشر لموظفي المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة . ويعد وكيل الوزارة ، أو من ينوب عنه ، الرئيس المباشر لموظفي المراتب ١١-١٣ . في حين يعد الرئيس المباشر لموظفي المرتبة العاشرة فما دونها هو الشخص المسؤول مباشرة عن هؤلاء الموظفين ، ولكن يتوجب ألا تقل مرتبته عن المرتبة السادسة .

بيد أن تقارير الكفاية التي يعدها الرؤساء لا تعد نهائية، إذ يكون من اللازم اعتمادها من الرئيس الأعلى من المقوم، ومن اللازم أن يكون في مرتبة أعلى منه. وأشارت اللائحة إلى أن اعتماد تقارير موظفي المراتب ١٣-١٥ يتم من قبل الوزير، وتعتمد تقارير موظفي المرتبة الثانية عشرة فما دونها من قبل وكيل الوزارة.

رابعاً - سرية التقارير

نصت المادة الخامسة من اللائحة على أن تكون التقارير سرية، ولا يطلع عليها إلا الرئيس ومعتمد التقرير. لكن في حالة حصول الموظف على تقدير (غير مرضٍ) فيمكنه الاطلاع على تقريره، ليعرف نقاط الضعف ويعمل على تحسين مستواه.

خامساً - آثار الحصول على تقدير "غير مرضٍ"

أشارت اللائحة إلى أن الموظف الحاصل على تقدير "غير مرضٍ" يحرم من الترقية والاشتراك في المسابقة لمدة سنة، ويوجه إليه إنذار في المرة الأولى. وإذا حصل على التقدير ذاته في السنة التالية، فيحرم من العلاوة السنوية. أما إذا حصل على التقدير نفسه في السنة التي تليها، فينقل إلى وظيفة أخرى تلائم قدراته في المرتبة نفسها، أو تنتهي خدماته لأسباب غير تأديبية. وإذا استمر في العمل وحصل على التقدير ذاته، فتنهي خدماته ولا يمكن إعادته للخدمة إلا عقب مرور سنة على إنهاء خدماته.

سادساً - الاستئناف

قررت لائحة تقارير الكفاية للموظف الحاصل على تقدير غير مرضٍ حق الاستئناف إلى وكيل الوزارة، خلال ١٥ يوماً من تاريخ إخطاره بالتقرير. ويؤلف الوكيل المختص في كل جهة حكومية لجنة لبحث التظلمات، تتكون من ثلاثة أعضاء من كبار الموظفين (تكون مراتبهم أعلى من مراتب المستأنف)، ويكون مدير شؤون الموظفين عضواً دائماً فيها، ويكون مسؤولاً عن الإعداد لاجتماعاتها.

وتتولى اللجنة التحقيق في التظلمات المقدمة إليها، ولها أن تسأل المقومين والموظفين المعنيين، وتكون مناقشاتها سرية. وتقدم اللجنة توصياتها إلى وكيل الوزارة، الذي يكون قراره نهائياً إذا كانت مرتبة المستأنف هي المرتبة الثانية عشرة فما دونها. أما وظائف المراتب التي تتراوح بين الثالثة عشرة فما فوقها فإن إصدار القرار النهائي بشأنها يكون من اختصاص الوزير.

سابعاً : مشكلات لائحة تقارير الكفاية

لقد كانت لائحة تقارير الكفاية نقطة تحول رئيسة في تقويم أداء الموظفين بشكل منتظم، إلا أنها احتوت على العديد من المشكلات، التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

١. سرية نتائج التقويم: فلم يكن من الجائز للموظف الاطلاع على تقرير كفايته، إلا إذا حصل على تقدير (غير مرضي)، الأمر الذي كان يعني تجاهل إحدى المبادئ الهامة للاستفادة من تقارير الكفاية، وهي تقديم التغذية العكسية للموظف ومناقشته في أدائه، ليعرف جوانب قوته وينميها، ويعرف جوانب ضعفه ويعمل على التغلب عليها. وبطبيعة الحال، فإن الحاجة إلى تطوير بعض جوانب الأداء، لا تقتصر على الموظف الحاصل على تقدير "غير مرضي".

٢. التقويم وفق المراتب الوظيفية: تم تصميم نماذج التقويم وفق المراتب الوظيفية، وليس على أساس ما تتضمنه الوظائف من واجبات ومسؤوليات محددة. الأمر الذي نتج عنه تقويم موظفين يؤديون واجبات ومسؤوليات مختلفة استناداً إلى العوامل نفسها. فلا يخفى أن كل مرتبة وظيفية تتضمن العديد من الوظائف التي تختلف في طبيعتها، الأمر الذي جعل من الصعب أن يكون التقويم فعالاً باستخدام العوامل نفسها لتقويم جميع شاغلي الوظائف في المرتبة الواحدة، حيث إن العوامل المستخدمة للتقويم تكون مهمة لبعض الوظائف، بينما لا تكون وثيقة الصلة بعمل بعض الوظائف الأخرى.

٣. غموض عوامل التقويم، والمساواة بينها: كثير من عوامل التقويم كانت تتصف

بالغموض، ولم توضح دلالتها بشكل يساعد المقومين على تقويمها بدقة. فعلى سبيل المثال، لم يكن من الواضح المقصود بعامل، مثل: "مدى مرونة الموظف"؟ فهل المرن هو ذلك القانع والراضي وعديم الشكوى، أم الذي يتكيف مع التغيير الذي قد يطرأ على جداول الأعمال؟ وهل تعوزه المرونة، إذا كان يبدى بين الحين والآخر تخوفه من بعض الأمور. علاوة على أن عوامل التقويم كان يتم النظر إليها بشكل متساو دون تحديد للأهمية النسبية لكل منها بالنسبة لعمل الموظف.

٤. استخدام نموذج واحد للتقويم لأغراض متعددة: فقد كانت النماذج نفسها تستخدم للعديد من الأغراض، مثل: الترقية، والتدريب، والتجربة. بالرغم من أن التقويم في كل حالة يستدعي التركيز على عوامل مختلفة.

٥. إجراءات التقويم: كان إعداد التقارير يستدعي إجراءات غير ضرورية، مثل: إعداد وصف للوظائف، وإرفاقها مع التقرير وإرسالها للإدارات.

٦. موعد إجراء التقويم: كان التقويم يتم في مستهل السنة الهجرية. الأمر الذي أدى إلى الكثير من الأعباء والإجراءات الورقية، ومن ثم عدم أخذ التقويم بجديّة وموضوعية.

٧. إجراء التقويم في حالات لا جدوى منها، مثل: إجراء التقويم أثناء التدريب، أثناء الابتعاث، أثناء الإجازات السنوية والمرضية والاستثنائية.

لائحة تقويم الأداء الوظيفي الحالية

لقد فوضت لائحة تقارير الكفاية رئيس الديوان العام للخدمة المدنية صلاحية إجراء التعديلات اللازمة في اللائحة في ضوء التطبيقات العملية لها. وبناءً على ذلك، وفي ضوء الدراسات التي أجراها الديوان العام للخدمة المدنية على التطبيقات العملية للائحة تقارير الكفاية، أصدر رئيس الديوان العام للخدمة المدنية لائحة جديدة لتقويم الأداء سنة ١٤٠٤ هـ (١٩٨٤م)، سميت "لائحة تقويم الأداء الوظيفي"، تم فيها تعديل أحكام لائحة تقارير الكفاية والتعليمات الملحق بها، ولكنها تضمنت الأهداف نفسها التي أشار إليها مرشد

تقارير الكفاية السابق . وبدئ في تطبيق اللائحة الجديدة منذ مطلع سنة ١٤٠٥ هـ (١٩٨٥ م). (٧٣)

أولاً - نماذج التقويم

قام الديوان العام للخدمة المدنية بتطوير ستة نماذج لتقويم الأداء الوظيفي تختلف باختلاف المجموعات الرئيسة للوظائف . وتضمنت هذه النماذج : نموذج تقويم لشاغلي الوظائف الإشرافية ، ونموذج تقويم لشاغلي الوظائف التنفيذية ، ونموذج تقويم لشاغلي الوظائف التخصصية ، ونموذج تقويم لشاغلي الوظائف التعليمية ، ونموذج تقويم لشاغلي الوظائف الفنية والفنية المساعدة والحرفية ، ونموذج تقويم للمستخدمين والمعينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة .

بالإضافة إلى ذلك ، فقد طور الديوان العام للخدمة المدنية سنة ١٤١٧ هـ (١٩٩٧ م) نموذج لتقويم أداء الموظفين المستجدين خلال فترة التجربة . (٧٤) كما أصدر الديوان في سنة ١٤٢٠ هـ (٢٠٠٠ م) نموذج خاص لتقويم الأداء الوظيفي لشاغلي وظائف المرشدين الطلابيين ، وتم إلحاقه بالجزء الخاص بالوظائف التعليمية . (٧٥)

وتسهيل التمييز بين النماذج ، فقد خصص لكل نموذج من النماذج السابقة لون معين . فنموذج تقويم شاغلي الوظائف الإشرافية ، لونه أبيض . ونموذج تقويم شاغلي الوظائف التنفيذية ، لونه أصفر فاتح . ونموذج تقويم شاغلي الوظائف التخصصية ، لونه أخضر فاتح . ونموذج تقويم شاغلي الوظائف التعليمية ، لونه أزرق فاتح . ونموذج تقويم شاغلي الوظائف الفنية والفنية المساعدة والحرفية ، لونه وردي فاتح . ونموذج تقويم المستخدمين والمعينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة ، لونه بيج .

١. أجزاء نماذج التقويم

تم تقسيم كل نموذج من نماذج التقويم إلى ستة أقسام . القسم الأول يتضمن معلومات عامة عن الموظف ، مثل : اسمه ، ومؤهله العلمي ، والدورات التدريبية التي أكملها بنجاح ،

وتاريخ آخر تقرير أداء عنه، والتقدير الذي حصل عليه فيه. بالإضافة إلى معلومات عن وظيفته، ومرتبها، ورقمها، وموقعها الإداري والجغرافي.

ويتضمن القسم الثاني من نموذج التقويم العناصر التي يتم تقويم أداء الموظف على أساسها. ويلاحظ هنا أنه تم تصميم نماذج التقويم على شكل مقاييس التقويم البياني، كما تضمنت أسلوب المقالة المقتنة.

وخصص القسم الثالث من نماذج التقويم، ماعدا النموذج المخصص لتقويم المستخدمين والمعينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة، للملاحظات العامة عن الموظف. حيث يكون للمقوم في هذا الجزء الخيار لإظهار نواحي القوة التي يتميز بها الموظف في عمله، ولم تضمنها عوامل التقويم. كما أن للمقوم الخيار في تحديد مواطن الضعف التي يتصف بها عمل الموظف، التي لم يتم الإشارة إليها في عوامل التقويم، على ألا يتجاوز عدد مواطن القوة أو مواطن الضعف عن ثلاثة مواطن لكل جانب.

أما الجزء الرابع فيتضمن التقدير الكلي للدرجات، وكذلك التقدير النهائي للموظف. وفي القسم الخامس من التقرير يبين المقوم مقدار التحسن الذي طرأ على أداء الموظف منذ آخر تقرير أعد عنه، وذلك بالتأشير على خانة واحدة من بين ثلاث خانات (جيد، أو متوسط، أو ضعيف). وكذلك التوصيات العامة لتطوير قدرات الموظف، إن وجدت. وفي القسم الأخير من التقارير يمكن لمعتمد التقارير أن يبدى ملاحظاته على التقرير.

إضافة إلى ما تقدم، فإن النماذج اشتملت على تعليمات لإرشاد المقوم لكيفية إعداد التقرير.

٢. عناصر التقويم

تم تقسيم عوامل التقويم إلى ثلاث مجموعات رئيسية، هي: الأداء الوظيفي، الصفات الشخصية، والعلاقات مع الآخرين. وتضمنت كل مجموعة عدداً من العناصر الفرعية، تختلف باختلاف المجموعة الوظيفية الخاضعة للتقويم، حيث تم تحديد هذه العناصر بشكل

يراعي، إلى حد ما، الاختلاف بين الواجبات والمسؤوليات للوظائف، بخلاف ما كان عليه الحال في اللاتحة السابقة. فعلى سبيل المثال، فإن فقد تضمن نموذج تقويم الوظائف الإشرافية عناصر، مثل: المهارة في التخطيط، والمهارة في اتخاذ القرارات، والقدرة على تطوير أساليب العمل، التي تعد عناصر مهمة في عمل الوظائف الإشرافية.

بالإضافة إلى ذلك فقد أخذ في الحسبان الاختلاف في المراتب الوظيفية عند تحديد عناصر التقويم. وهكذا تم تقسيم كل مجموعة وظيفية، ما خلا مجموعة شاغلي الوظائف الفنية والفنية المساعدة والخرفية، ومجموعة المستخدمين والمعنيين على بند الأجور والوظائف المؤقتة، إلى فئتين فرعيتين، هما: (الفئة أ) و(الفئة ب). فبالنسبة لمجموعات شاغلي الوظائف الإشرافية، والتنفيذية، والتخصصية، تشمل الفئة (أ): الموظفين الذين يشغلون المراتب (١١-١٣)، وتشمل الفئة (ب): الموظفين الذين يشغلون المراتب العاشرة فما دونها. أما بالنسبة للوظائف التعليمية فقد تم تقسيم وظائفها، لغرض التقويم، إلى ثلاث فئات. تشمل الفئة (أ): مديري المدارس، والمعاهد، والمراكز التدريبية، والتعليمية، ووكلائها. وتشمل الفئة (ب) الموجهين التربويين. وتتضمن الفئة (ج): المدرسين، والمدرسين، في كافة المستويات.

وهكذا نجد أن عنصر الاهتمام بالمظهر هو من ضمن عناصر التقويم لموظفي المرتبة العاشرة فما دونها، غير أنه ليس من ضمن عناصر التقويم لموظفي المرتبة الحادية عشرة إلى الثالثة عشرة. وذلك بافتراض أن موظفي المراتب العليا لم يصلوا إلى مناصبهم العليا إلا عقب أن أثبتوا كفاءتهم ومن ثم لم يكن ثمة داعٍ لأن يتم تقويم مدى اهتمامهم بمظهرهم.

عناصر التقويم للوظائف الإشرافية

تتضمن الوظائف الإشرافية: وظائف الإدارة العليا التي تتولى الإشراف العام على أعمال إدارة عامة، أو فرع في الأجهزة الحكومية. كما تتضمن وظائف الأعمال الإشرافية المتوسطة والمباشرة، المتصلة بالإشراف على أعمال إدارة، أو قسم، أو شعبة، أو فرع في الأجهزة الحكومية، باستثناء الوظائف الإشرافية الواقعة ضمن الوظائف التخصصية.

وتضمنت عوامل تقويم الأداء الوظيفي للوظائف الإشرافية العناصر الفرعية التالية: التفهم لأهداف الجهاز، والمهارة في التخطيط، والمهارة في اتخاذ القرارات، والمهارة في التنفيذ، والمهارة في الإشراف، والقدرة على تطوير أساليب العمل، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، والمعرفة بنظم وإجراءات العمل، والمحافظة على أوقات الدوام. أما عوامل الصفات الشخصية فتضمنت: حسن التصرف، وتقبل الأفكار الجديدة، والحماس في العمل، والاهتمام بالمظهر. وتضمنت عوامل العلاقات مع الآخرين: العلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، والمراجعين.

ويلاحظ أنه لا يتم تقويم الفئة "ب" من موظفي الوظائف الإشرافية بالنسبة لعوامل: التفهم لأهداف الجهاز، والمهارة في التخطيط، والمهارة في اتخاذ القرارات. وذلك على افتراض أن هذه العوامل ليست أساسية للأداء الناجح لأدائهم. كما لا يتم تقويم فئة موظفي (أ) بالنسبة للمعرفة بنظم وإجراءات العمل، والمحافظة على أوقات الدوام، والاهتمام بالمظهر. وذلك على افتراض أنهم قضوا فترة طويلة في الخدمة تقلدوا خلالها مسؤوليات متعددة، أثبتوا خلالها جدارتهم للوصول إلى ذلك المستوى، سواء من حيث الأداء أم الالتزام، وأصبحوا في موقع يفترض فيهم أن يكونوا قدوة لمرؤوسيهـم، ومن ثم فإن ثمة عوامل أخرى تبدو أكثر أهمية ينبغي التركيز عليها في تقويمهم.^(٧٦)

عناصر التقويم الوظيفي للوظائف التنفيذية

تشمل الوظائف التنفيذية: الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال تنفيذية في المجالات المختلفة، وفقاً للأنظمة واللوائح والتعليمات والتوجيهات الخاصة بمجالها، ولا يكون من مسؤوليات شاغلها أي مهمات إشرافية أو اتخاذ قرارات. ومن أمثلة هذه الوظائف، وظائف إدارة شؤون الموظفين، ووظائف التحقيق الإداري، ووظائف السكرتارية.

ويتم تقويم موظفي الوظائف التنفيذية على ستة عوامل للأداء الوظيفي، هي: التفهم لأهداف الجهاز، والقدرة على التطوير والابتكار، والمهارة في التنفيذ، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، والمحافظة على أوقات الدوام، والمعرفة بنظم وإجراءات العمل. أما

عوامل الصفات الشخصية فتتضمن: حسن التصرف، وتقبل الأفكار الجديدة، وأسلوب عرض الآراء، والاهتمام بالمظهر. وتتضمن عوامل العلاقات مع الآخرين: العلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والمراجعين.

ولكن موظفي الفئات التنفيذية في المراتب ١١-١٣ لا يتم تقويمهم بالنسبة إلى المعرفة بنظم وإجراءات العمل، أو بالنسبة إلى الاهتمام بالمظهر. أما من في المرتبة العاشرة فما دونها فلا يتم تقويمهم بالنسبة لتفهم أهداف الجهاز، والقدرة على التطوير والابتكار.

عناصر التقويم للوظائف التخصصية

تشمل الوظائف التخصصية: الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف، والتخطيط، والمتابعة، والتنفيذ، في مجال التخصصات والمهن المختلفة، التي تتطلب حداً أدنى من التأهيل العلمي لا يقل عن الشهادة الجامعية. ومن أمثلة هذه الوظائف: الوظائف انشورية والقانونية، والوظائف الهندسية، والوظائف الطبية.

ويتم تقويم موظفي الوظائف التخصصية على عوامل الأداء الوظيفي التالية: التفهم لأهداف الجهاز، والمهارة في التخطيط، والمهارة في اتخاذ القرارات، والمهارة في الإشراف الفني، ومستوى الأداء في مجال التخصص، والمتابعة لما يستجد في مجال التخصص، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، والمعرفة بنظم وإجراءات العمل، والقدرة على تطوير أساليب العمل، والمحافظة على أوقات الدوام، والحرص على أمور السلامة والوقاية، وتوخي الدقة في العمل. أما عوامل الصفات الشخصية فتتضمن: حسن التصرف، ودرجة الاعتماد على الموظف، والاهتمام بالمظهر، وتقبل التجديد في أساليب العمل. وتتضمن عوامل العلاقات مع الآخرين: العلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والمراجعين.

ولكن موظفي الفئات التخصصية في المراتب ١١-١٣ لا يتم تقويمهم بالنسبة إلى عامل توخي الدقة في العمل، أو الاهتمام بالمظهر، أو تقبل التجديد في أساليب العمل. أما من في المرتبة العاشرة فما دونها فلا يتم تقويمهم بالنسبة لتفهم أهداف الجهاز، أو المهارة في التخطيط أو اتخاذ القرارات.

عناصر التقويم للوظائف التعليمية

تشمل الوظائف التعليمية : الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف، والتخطيط، والمتابعة، والتنفيذ، في مجال التعليم أو التدريب . ويدخل في ذلك التعليم العام بجميع مراحله، والتدريب، والإدارة التعليمية، وتطوير المناهج، والتوجيه التربوي . ومن أمثلة هذه الوظائف : وظائف إدارة التعليم، ووظائف التدريس، ووظائف إدارة المعاهد والمراكز التدريبية، ووظائف التدريب .

ويتم تقويم موظفي الوظائف التعليمية بالنسبة لعوامل الأداء الوظيفي، على النحو التالي :

- تتضمن عوامل تقويم الأداء للفتة (أ)، مديري المدارس والمعاهد والمراكز التدريبية والتعليمية ووكلائها : المهارة في اتخاذ القرارات، والعناية بوضع خطط العمل وتنفيذها، والإلمام بنظم العمل وإجراءاته، والتفهم لتكامل التربية والتعليم، والقدرة على تطوير أساليب العمل، والمهارة في المتابعة والتوجيه، والعناية ببيئة المدرسة وتوظيف التجهيزات، والالتزام باستخدام اللغة الفصحى، والحرص على تنظيم النشاط المدرسي وتنفيذه، والاهتمام بالنمو المعرفي، والمحافظة على أوقات الدوام، والإلمام بالأسس التربوية في إعداد الدروس وتطبيقها .

أما عوامل الصفات الشخصية فتشمل : القدرة على الحوار وإدارة النقاش، والسلوك العام (القدوة الحسنة)، وتقدير المسؤولية، وتقبل التوجيهات، وحسن التصرف . وتتضمن عوامل العلاقات مع الآخرين : العلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والطلاب، وأولياء الأمور .

- تتضمن عوامل تقويم الأداء للفتة (ب)، الموجهين التربويين ، العناية بوضع خطط العمل وتنفيذها، والإلمام بنظم العمل وإجراءاته، والتفهم لتكامل التربية والتعليم، والقدرة على تطوير أساليب العمل، والمهارة في المتابعة والتوجيه، والعناية ببيئة المدرسة وتوظيف التجهيزات، والالتزام باستخدام اللغة الفصحى، والحرص على تنظيم

النشاط المدرسي وتنفيذه، والاهتمام بالنمو المعرفي، والمحافظة على أوقات الدوام، والإلمام بالأسس التربوية في إعداد الدروس وتطبيقها، والتمكن من المادة العلمية والقدرة على تحقيق أهدافها.

أما عوامل الصفات الشخصية فتتضمن: القدرة على الحوار وإدارة النقاش، والسلوك العام (القدوة الحسنة)، وتقدير المسؤولية، وتقبل التوجيهات، وحسن التصرف. وتتضمن عوامل العلاقات مع الآخرين: العلاقات مع الرؤساء، والزملاء.

- تتضمن عوامل تقويم الأداء للفتحة (ج)، المديرين والمدرسين، الالتزام باستخدام اللغة الفصحى، والحرص على تنظيم النشاط المدرسي وتنفيذه، والاهتمام بالنمو المعرفي، والمحافظة على أوقات الدوام، والإلمام بالأسس التربوية في إعداد الدروس وتطبيقها، والتمكن من المادة العلمية والقدرة على تحقيق أهدافها، والاهتمام بالتقويم المستمر ومراعاة الفروق الفردية، وتوزيع المنهج وملائمة ما نقله منه للزمن، واستخدام السبورة والكتب المدرسية والوسائل التعليمية الأخرى، والمهارة في عرض الدروس وإدارة الفصل، ومستوى تحصيل الطلاب العلمي، والتطبيقات والواجبات المدرسية والعناية بتصحيحها.

أما عوامل الصفات الشخصية فتتضمن: السلوك العام (القدوة الحسنة)، وتقدير المسؤولية، وتقبل التوجيهات، وحسن التصرف. وتتضمن عوامل العلاقات مع الآخرين: العلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والطلاب، وأولياء الأمور.

عناصر التقويم للوظائف الفنية، والفنية المساعدة، والحرفية

تشمل الوظائف الفنية، والفنية المساعدة: الوظائف التي يقوم شاغلوها، من خلال ممارسة مهارات مكتسبة، بالإشراف والتنفيذ في مجالات فنية وهندسية مساعدة متخصصة. وتشمل الوظائف الحرفية: وظائف تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتنفيذ في مجالات مختلفة، تقتضي توفر مهارة أو شبه مهارة في استعمال اليدين والآلة، ولا يعتمد في شغلها على التأهيل العملي بقدر ما يعتمد على توفر الخبرة، والقدرة، والمهارة، في أداء العمل.

ويتم تقويم موظفي الوظائف الفنية والفنية المساعدة والخرفية، بالنسبة لعوامل الأداء الوظيفي، على أساس: المعرفة التقنية ومستوى الخبرة، ومستوى أداء العمل، والحرص على استعمال الآلات الخاصة بالعمل، والحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل، والقدرة على أداء أعمال ذات مسؤوليات أعلى، والمحافظة على أوقات الدوام. أما عوامل الصفات الشخصية فتتضمن: تقبل التوجيه، والاهتمام بالمظهر. وتتضمن عوامل العلاقات مع الآخرين: العلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والمراجعين، والمرءوسين.

عناصر التقويم للمستخدمين، والمعينين على بند الأجور، والوظائف المؤقتة

يتم تقويم المستخدمين والمعينين على بند الأجور والمعينين على الوظائف المؤقتة، على أساس: مستوى أداء العمل، والمحافظة على أوقات الدوام، وتقبل التوجيه، والعلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والمراجعين.

عناصر تقويم المستجدين

بالإضافة إلى النماذج السابقة فقد تم تخصيص عوامل مستقلة لتقويم أداء الموظفين المستجدين في سنة التجربة. وتشمل هذه العوامل: الحماس في العمل، القدرة على التعلم، تقبل واستيعاب التوجيه، والمحافظة على أوقات الدوام، والسلوك العام، وحسن التصرف، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والمراجعين.

٣. مقاييس عناصر التقويم

تضمنت اللائحة مقياساً متدرجاً لكل عنصر من عناصر التقويم، لتحديد مستوى أو درجة توافر كل عنصر في الموظف. ويتكون المقياس من ستة مستويات لكل عنصر من عناصر التقويم، تتراوح بين (ممتاز) و(غير مرضي). وحدد لكل مستوى قيمة معينة من الدرجات تتراوح بين نقطة واحدة وست نقاط (يمثل الرقم ١ أدنى نقطة، والرقم ٦ أعلى نقطة). وقد تم تحديد مستويات التقويم لكل عنصر من عناصر التقويم، والنقاط المخصصة لكل مستوى على النحو التالي:

غير مرضٍ	نقطة واحدة
مرضٍ	نقطتان
جيد	ثلاث نقاط
جيد جداً	أربع نقاط
جيد جداً	خمس نقاط
ممتاز	ست نقاط

ويلاحظ أن هناك مستويان لتقدير 'جيد جداً'، هما: 'جيد جداً ٤'، و'جيد جداً ٥'. وكان ذلك محاولة للتغلب على مشكلة المغالاة في التقديرات التي يمنحها المقومون. فتقرر زيادة مقاييس التقويم لإعطاء المقوم قدر من المرونة لتلافي المغالاة في التقويم. (٧٧)

ويتولى المقوم تحديد مستوى الموظف في كل عنصر من عناصر الأداء (ممتاز، أو جيد جداً، . . . الخ) ثم يقوم بتحديد النقاط المناسبة للمستوى الذي تم اختياره. وفي حالة عدم انطباق أي عنصر من عناصر التقويم على الموظف فيتم استخراج متوسط درجات مجموعة العوامل التي ينتمي إليها العنصر، ويسجل المتوسط لذلك العنصر. فإذا كان ذلك العنصر يقع، على سبيل المثال، ضمن مجموعة عوامل الصفات الشخصية، فيتم استخراج متوسط الدرجات لهذه المجموعة، ويسجل المتوسط للعنصر الذي لا ينطبق على الموظف.

وقد تم صياغة مقاييس العناصر في جميع نماذج التقويم على المنوال نفسه، فيما عدا النماذج الخاصة بالوظائف التعليمية، ونماذج تقويم الموظفين المستجدين. حيث يتفاوت الحد الأعلى من النقاط المخصصة لكل عنصر من عناصر التقويم حسب الأهمية النسبية لكل عنصر. فعلى سبيل المثال، يلاحظ في نموذج الوظائف التعليمية أن عنصر 'مستوى تحصيل الطلاب العلمي' يعد أهم عنصر لتقويم أداء المدرس، لذا فيمكن أن يحصل المدرس على الحد الأقصى من الدرجات المخصصة لهذا العنصر، وهي عشر درجات. بينما أن الحد الأعلى من الدرجات التي يستطيع الحصول عليها في عنصر 'الاهتمام بالنمو المعرفي' هي خمس درجات. كذلك بالنسبة لنموذج الموظفين المستجدين، يلاحظ أن الحد الأعلى من النقاط الذي يمكن الحصول عليها في عنصر 'الحماس في العمل' هو ١٠ نقاط.

ويعني تقدير (غير مرضٍ): تقصير واضح في أداء واجبات الوظيفة. مثل أن تكون

نوعية إنتاجية الموظف دون المستوى المطلوب، أو نتائج أعماله غير جيدة، أو أنه دائم التأخير في إنجاز الأعمال عن مواعيدها المقررة، أو عدم التفهم لأعمال الوظيفة رغم شرحها له، أو عدم الرغبة في تنمية أدائه، أو غير متحمس لأداء العمل، أو ليس لديه إحساس بالمسؤولية.

ويعني تقدير (مرض): أن أداء الموظف لعمله مرض بصورة عامة. وأمثلة ذلك: أن يقوم الموظف في الغالب بإنجاز المتطلبات الأساسية لوظيفته، أو ينجز العمل على نحو مقبول، أو ينقصه الحماس في عمله، أو يحتاج إلى توجيه دائم، أو يكون في حاجة ملحة لزيادة معارفه.

ويعني تقدير (جيد): أن الموظف على معرفة جيدة بنظم وإجراءات العمل. وأمثلة ذلك: أن الموظف يتجاوب بسرعة مع متطلبات الوظيفة، أو يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الأهمية، أو أن نتائج إنجازاته جيدة.

ويعني تقدير (جيد جداً ٤): أداء ناجحاً للعمل، ومرونة في التنفيذ مع قدرة على التعرف على المشكلات في مجال العمل. وأمثلة ذلك أن يكون الموظف على علم كامل بمسؤوليات وظيفته واختصاصات الإدارة التي يعمل بها، أو أن يكون قادراً على حل أغلب المشكلات بأسلوب سليم.

ويعني تقدير (جيد جداً ٥): القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل ووضع حلول للمشكلات التي تواجه الموظف. وأمثلة ذلك أن للموظف مجهودات ذاتية تعنى بتطوير أعمال الإدارة بوجه عام، مع إمكانية القيام بمسؤوليات أكبر.

ويعني تقدير (ممتاز): القدرة على الإبداع والابتكار، ومعدل فوق العادي في إنجاز العمل. وأمثلة ذلك أن تكون إنجازات الموظف بارزة على مستوى الإدارة، وأنه مثال للإنجاز المتفوق.

٤. الملاحظات العامة على الأداء

بعد أن ينتهي المقوم من تقويم كل عنصر من عناصر التقويم الرئيسة، ينظر في القسم الخاص بالملاحظات العامة والخاص بجوانب الضعف والقوة لدى الموظف التي لم تتضمنها العناصر الرئيسة للتقويم. فقد أعطي المقوم الخيار لإظهار جوانب القوة وجوانب الضعف، إن وجدت ولم تشملها عناصر التقويم، وذلك بحد أقصى ثلاث نقاط للقوة وثلاث نقاط

للضعف. ويحصل الموظف عن كل موطن قوة على ثلاث نقاط، بحد أقصى تسع نقاط. كذلك يخصم من مجموع درجاته الكلية ثلاث نقاط لكل موطن ضعف حصل عليه، بحد أقصى تسع نقاط للخصم. ولكن بالنسبة لفئة الوظائف التعليمية يعطى الموظف درجتان عن كل صفة إيجابية، و تخصم منه درجتان عن كل صفة سلبية.

لكن في كل الأحوال، فإن المقوم ليس ملزماً بتضمين نقاط القوة والضعف هذه، كذلك ليس من اللازم أن يكون في مقابل كل عنصر قوة عنصر ضعف، أو العكس.

٥. التقدير النهائي للموظف

بعد تحديد المستوى المناسب لكل عنصر من عناصر التقويم، والنقاط المخصصة لذلك المستوى، وعقب تحديد جوانب القوة والضعف للموظف، يتم جمع النقاط التي حصل عليها الموظف في جميع عناصر التقويم، وفي جوانب الضعف والقوة، لتحديد المجموع الكلي لدرجاته، التي على أساسها يحدد تقديره النهائي.

ولكن يلاحظ أن درجات الملاحظات العامة (مواطن القوة والضعف) لا تدخل ضمن المجموع الكلي للدرجات في نماذج الوظائف التعليمية. فهذه الدرجات هي عناصر ترجيحية تؤخذ في الحسبان لأغراض التمييز بين الموظفين الحاصلين على درجات متساوية. أما بالنسبة لبقية الفئات الوظيفية، فللحصول على تقدير "ممتاز"، من اللازم أن يكون للموظف موطن قوة واحد على الأقل.

ويختلف التقدير النهائي للموظف وفقاً للمجموع الكلي للدرجات واختلاف الفئات الوظيفية، وذلك لاختلاف عناصر التقويم في كل فئة وظيفية. فللحصول على تقدير نهائي مقداره (ممتاز) ينبغي أن يكون المجموع الكلي للدرجات التقويم بين ٧٨-٩٣ درجة، وذلك في الوظائف الإشرافية، بينما يستلزم الحصول على تقدير نهائي (ممتاز) في الوظائف التنفيذية أن يكون المجموع الكلي للدرجات بين ٦٩-٧٥ درجة. ويبين الجدول (٦) المجموع الكلي للدرجات لكل تقدير في المجموعات الوظيفية المختلفة، وما يقابلها من تقدير نهائي. ويلاحظ أنه لم يتم تقسيم تقدير "جيد جداً" إلى فئتين في الوظائف التعليمية، مثلما هو الأمر في الوظائف الأخرى.

جدول ٦

المجموع الكلي للدرجات وما يقابلها من تقدير نهائي

الوظائف	التقويم				
	ممتاز	جيد جداً	جيد جداً	جيد	مرضي
الوظائف الإشرافية	٩٣-٨٧	٨٦-٧٠	٦٩-٥٦	٥٥-٤٢	٤١-٢٨
الوظائف التخصصية	١٠٥-٩٩	٩٨-٨٠	٩٧-٦٤	٦٣-٤٨	٤٧-٣٢
الوظائف التنفيذية	٧٥-٦٩	٦٨-٥٥	٥٤-٤٤	٤٣-٣٣	٣٢-٢٢
الوظائف التعليمية	١٠٠-٩٠	٨٩-٨٠	—	٧٩-٧٠	٦٩-٦٠
الوظائف الفنية والفنية المساعدة والخرفية	٨١-٧٥	٧٤-٦٠	٥٩-٤٨	٤٧-٣٦	٣٥-٢٤
وظائف المستخدمين والمعينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة	٣٦-٣١	٣٠-٢٥	٢٤-١٩	١٨-١٣	١٢-٧

ثانياً - إدارة التقويم

١. الموظفون الذين تطبق اللائحة

تطبق أحكام اللائحة على جميع الموظفين، والمستخدمين، والمعينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة، من سعوديين وغيرهم في جميع الجهات الحكومية (المادة ٣٦/ ١٠ من اللائحة). حيث يستلزم أن تعد تقارير أداء وظيفي دورية عن جميع الموظفين الذين يشغلون المرتبة الثالثة عشرة فما دونها، وذلك عن كل سنة من سنوات خدمتهم. وقد حدد الديوان العام للخدمة المدنية السابق نماذج التقويم المناسبة لشاغلي هذه الوظائف، على النحو الذي تم توضيحه سلفاً. ولكن لم يتم تحديد نماذج خاصة لتقويم أداء شاغلي المرتبتين الخامسة عشر والرابعة عشر، بل تقرر أن يترك أمر تقويم أدائهم، وفقاً لما يراه الوزير المختص مناسباً.

٢. المصادر التي يمكن الاستعانة بها في التقويم

لرئيس في سبيل إنجاز مسؤولياته في إعداد تقارير الكفاية الاستعانة بعدد من المصادر التي تعينه في التقويم، ومن أبرز هذه المصادر: ملف الموظف، سجل تدوين الملاحظات الخاصة بالرئيس المباشر، تقرير الإنجاز الشهري للموظف، دفتر الدوام، وأية مصادر أخرى قد تسهم في دقة التقويم حسب طبيعة العمل.

٣. المسؤولية عن إجراء التقويم

جعلت اللائحة إعداد التقرير من اختصاص الرئيس المباشر للموظف، أو من ينوب عنه. ولكن من اللازم أن يكون المقوم في مرتبة أعلى من الموظف الخاضع للتقويم، فإذا كانت مرتبته الوظيفية مساوية لمرتبة الموظف، أو أن الموظف عمل تحت رئاسته لمدة تقل عن ستة أشهر، ففي هذه الحالة فإن الرئيس الأعلى هو الذي يتولى التقويم، وبإمكانه الاستعانة برأي الرئيس المباشر والتقارير السابقة عن الموظف.

وإذا كان الموظف مكلفاً بعمل وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية، سواءً في جهته الأصلية أم في جهة حكومية أخرى، وزادت مدة التكليف عن ستة أشهر، أو كان معاراً، فيتم تقويمه عن طريق رئيسه الجديد.

ولكن لا يجوز للموظف بأي حال من الأحوال، أن يعد التقرير عن نفسه، سواء بمبادرة منه أو بتكليف من رئيسه. وإذا تبين أن التقرير أعد من قبل الموظف، فيعد التقرير لاغياً، ويتم إعادة تقويم الموظف، ويكون الموظف ورئيسه مسؤولين مسؤولية مباشرة عن ذلك، ويخضعان للمساءلة.

وتتولى إدارة التوجيه التربوي في المنطقة إعداد التقرير عن مدير المدرسة. ويتولى مدير المدرسة إعداد التقرير عن وكيل المدرسة. ويقوم مدير المدرسة، بالاشتراك مع الموجه التربوي، بإعداد التقرير عن المدرس. ويتولى مدير التوجيه التربوي إعداد التقرير عن الموجه التربوي. ويقع على عاتق الرئيس المباشر مسؤولية إعداد التقرير عن مدير المعهد أو المركز التدريبي أو التعليمي. وفيما عدا ذلك يقوم الرئيس بإعداد التقرير عن مرؤوسيه.

وبعد الانتهاء من إعداد التقويم من قبل الرئيس المباشر، فيجب أن يعتمد من قبل الرئيس الأعلى للمقوم، ويجوز له أن يعدل فيه بما يراه مناسباً. ويتم اعتماد تقرير المدرس ووكيل المدرسة من قبل مدير التوجيه التربوي. ويعتمد مدير التعليم بالمنطقة تقرير مدير المدرسة والموجه التربوي. ويعتمد الرئيس الأعلى للرئيس المباشر تقارير مرموسيه في المعاهد والمراكز التعليمية والتدريبية. وفي حالة تباين وجهات النظر بين تقويم مدير المدرسة والموجه التربوي، يرفع الأمر إلى مدير التعليم، مدعماً بمبررات كافية لكل من وجهتي النظر، وبعد قرار مدير التعليم نهائياً في هذا الشأن.

وبعد اعتماد التقرير يتم اطلاع الموظف عليه. ثم يحال التقرير إلى إدارة شؤون الموظفين لحفظه في ملف الموظف للرجوع إليه عند الحاجة، لمدة أربع سنوات. ويمكن للرئيس المباشر أن يحتفظ بنسخة من التقرير لديه. أما نموذج التقويم الخاص بالمستجدين في فترة التجربة فيلزم تزويد وزارة الخدمة المدنية بصورة منه.

٤. توقيت التقويم

لم يعد يطلب إعداد التقارير في مطلع كل سنة هجرية، مثلما كان الحال عليه في السابق، بل أصبح من المطلوب إعدادها عن كل سنة من سنوات خدمة الموظف. وهكذا يتم إعداد التقرير الأول عن الموظف بعد إكماله سنة من تاريخ مباشرته العمل، فإذا كانت مباشرته لمهام وظيفته في ٢١ صفر لهذا العام يكون تقرير أدائه في ٢١ صفر من العام القادم، وهكذا يكون موعد التقرير في السنوات التالية من تاريخ مباشرة العمل. وإذا انقضت خدمة الموظف لأي سبب من الأسباب، كالاستقالة أو الفصل، فإن تقويمه يصبح مستحقاً من تاريخ مباشرته العمل الجديد.

ويستثنى من ذلك شاغلي وظائف المرتبتين الرابعة عشر والخامسة عشرة، حيث إن إعداد التقويم عنهما متروك لتقدير الوزير المختص، وليس مرتبط بتاريخ محدد. كما يستثنى من ذلك الموظف في فترة التجربة حيث يعد التقرير عنه على فترتين. تبدأ الأولى بداية من تاريخ مباشرته لعمله، ويعد التقرير عنها بعد مضي خمسة أشهر من التعيين. وتبدأ الفترة

الثانية من بداية الشهر السادس من تاريخ التعيين حتى نهاية الشهر العاشر، ويقدم التقرير عنها قبل نهاية سنة التجربة بشهرين.^(٧٨) كذلك يكون موعد إعداد التقرير عن المدرسين قبل نهاية العام الدراسي بشهرين على الأقل.

ويكون التقرير المعد عن الموظف كافياً لجميع الحالات التي تطرأ خلال سنة من تاريخ إعداد التقرير، ما لم يطرأ على أداء الموظف ما يوجب تعديل تقويمه السابق. فلم يعد من المطلوب إعداد تقرير عن أداء الموظف عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالتدريب والترقية والنقل، ونحوها.

٥. علنية نتائج التقويم

أعطت اللائحة الجديدة للموظف حق الاطلاع على التقرير المعد عنه. وهكذا ألغيت القيود التي فرضتها اللائحة السابقة في هذا الشأن، حيث كان اطلع الموظف على نتيجة تقريره، مشروطاً بحصوله على تقدير (غير مرضي). ولكن وفقاً لإحكام اللائحة الجديدة غداً من المحتمل، بعد اعتماد التقويم، تزويد الموظف بصورة من تقويم أدائه السنوي، وأن يقع في سجل خاص على تسلمه للتقرير.^(٧٩) إلا أن نموذج الوظائف التعليمية أشار إلى أن الموظف يطلع على تقريره عند الطلب.

٦. التظلم

كفلت لائحة تقويم الأداء الوظيفي للموظف الحاصل على تقدير (غير مرضي) حق التظلم، خلال ١٥ يوماً من تاريخ إبلاغه بالتقرير، أمام لجنة يكونها رئيس الجهاز المختص تتكون من ثلاثة موظفين، يكون مدير شؤون الموظفين من بينهم، ويرأسها أكبرهم مرتبة. وإذا كان للتظلم صلة بأحد أعضاء اللجنة، أو كان الرئيس الذي أعد التقرير عن الموظف المتظلم، ففي هذه الحالة يستبدل بغيره بصورة مؤقتة.

ويتولى مدير شؤون الموظفين تسلم طلبات التظلم وعرضها على اللجنة. ويتوجب أن تتولى اللجنة دراسة التظلم خلال شهرين، بحد أقصى، من تاريخ تقديمه إليها. وتكون

مناقشتها سرية، ويمكن لها مناقشة الرئيس والمرؤوس المعنيين. وإذا كان الرئيس المطلوب مناقشته أمام اللجنة أعلى مرتبة من رئيس اللجنة وأعضائها ففي هذه الحالة يجوز للوزير المختص تشكيل لجنة خاصة تكون مراتب أعضائها أعلى مرتبة من الموظف المطلوب مناقشته. وبعد انتهاء اللجنة من مداولتها تقدم توصياتها إلى رئيس الجهاز المختص. وإذا لم تستطع البت في موضوع التظلم في غضون شهرين، فإنها تعرض الأمر على المسؤول المختص، أو من يفوضه، ليتخذ قراراً نهائياً في هذا الشأن خلال ١٥ يوماً من تاريخ انتهاء الفترة المحددة للجنة (المادة ٣٦/٦ من اللائحة). ويتولى مدير شؤون الموظفين ورئيسة تبليغ الموظف ورئيسه بالقرار الذي تم اتخاذه.

وبالرغم من أن قرار المسؤول يعد نهائياً داخل الجهة الإدارية، إلا أن قرارات تقويم الأداء قرارات إدارية يجوز الطعن فيها أمام ديوان المظالم، وفقاً لقواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم، وذلك بعد استنفاد الوسائل الأخرى الداخلية للتظلم. (٨٠)

والجدير بالذكر أن النظام لا يوفر النظام حق التظلم للموظف الذي تنهى خدماته في سنة التجربة، مثلما هو الحال للموظف المثبت على وظيفته.

٧. تحليل نتائج تقارير التقويم

تضمنت اللائحة أن تشكل لجنة سنوية من قبل رئيس الجهاز تتكون من كبار المختصين بالجهاز ويكون مدير إدارة شؤون الموظفين من بينهم، لتحليل تقارير الأداء الوظيفي وتقديم النتيجة إلى رئيس الجهاز المختص.

ثالثاً - آثار نتائج تقويم الأداء الوظيفي

قررت لائحة تقويم الأداء الوظيفي أن تقارير الأداء تعد من الوثائق الهامة في حياة الموظفين، الأمر الذي يستوجب الاهتمام بها الاهتمام الكامل من قبل الرؤساء المباشرين ومعتمدي التقرير. فتقارير الكفاية لها آثار نظامية عديدة تؤثر تأثيراً مباشراً على مركز الموظف ومستقبله الوظيفي. لذا فمن المطلوب الاحتفاظ بتقارير الأربع سنوات الماضية في

ملف الموظف لاستخدامها في القرارات المتصلة به . فقرارات الترقية والمكافآت ، والتدريب ، والاستمرار بالوظيفة ، والحصول على إجازة دراسية ، أو الحصول على فرصة للإيفاد للدراسة بالداخل ، كلها تكون مبنية على نتائج تقويم الأداء الوظيفي . ويمكن إيجاز الآثار النظامية لتقارير الكفاية فيما يلي :

١. البقاء في الوظيفة، والعودة إلى الخدمة

إذا حصل الموظف على تقدير "غير مرضٍ" للمرة الأولى يوجه له تنبيه من المختص باعتماد التقدير . فإذا حصل على التقدير ذاته في السنة التالية فإنه ينقل ، بعد فحص حالته والوقوف على أسباب ضعف أدائه ، إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراته ، في الجهة نفسها ، وبالمرتبة الوظيفية نفسها . وإذا حصل ، عقب نقله ، على تقدير "غير مرضٍ" فإن خدماته تنهى لأسباب غير تأديبية ، ولا يجوز إعادته للخدمة إلا بعد سنة من تاريخ طي قيده .

كذلك في حالة عدم ثبوت صلاحية الموظف خلال فترة التجربة (بحصوله على تقدير "غير مرضٍ" في نموذج التقويم) فإنه يفصل بقرار من الجهة التي أصدرت قرار تعيينه . ويجوز بدلاً من فصل الموظف نقله إلى وظيفة أخرى في الجهة التي يعمل بها أو غيرها ، دون ذكر سبب النقل لئلا يؤثر التقرير السابق على الإدارة الجديدة ، ويخضع لفترة تجربة جديدة ، فإذا لم تثبت صلاحيته فصل من الخدمة (المادة ٩/ ٤ من اللائحة التنفيذية) . وإذا أنهيت خدمة الموظف لعدم الصلاحية خلال فترة التجربة فلا يستحق إجازة عادية من عمله وتعاد إليه الحقوق التقاعدية التي سبق أن استقطعت من راتبه ، ولا يطالب بما صرف له من بدل تعيين . ولا يسمح له بالاشتراك في المسابقات الوظيفية للعودة إلى الخدمة إلا بعد مضي سنة من انتهاء خدمته (المادة ٩/ ٥ من اللائحة التنفيذية) .

٢. الترقية

تتأثر فرص الموظف في الحصول على الترقية بنتائج تقويم الأداء الوظيفي من عدة جوانب . ففي المقام الأول ، لا يسمح للموظف الذي حصل على تقدير (غير مرضٍ)

الدخول في المسابقات الوظيفية، أو التقدم للترقية بالمفاضلة، إلا بعد مرور سنة من حصول على ذلك التقدير.

ومن ناحية ثانية، فإن الترقية بالمفاضلة تتم على أساس الأقدمية والتدريب والتعليم وتقويم الأداء الوظيفي. ونحسب تقارير الأداء الوظيفي للسنتين الأخيرتين التي تسبق الترشيح للترقية مباشرة. وكلما حصل الموظف على نقاط أكثر في تقويم الأداء، يزداد مجموع نقاطه في المفاضلة للترقية حيث إن تقدير (ممتاز) يعادل نقطتين، والتقدير بدرجة (جيد جداً) يعادل نقطة واحدة، والتقدير بدرجة (جيد) يعادل نصف نقطة.

ومن ناحية ثالثة، تؤثر نتيجة تقويم الأداء في درجة المرتبة التي يحصل عليها الموظف عند ترقيته. فإذا تمت ترقية الموظف إلى مرتبة أعلى فإنه يمنح راتب الدرجة الأولى في المرتبة المرقى إليها، فإذا كان راتبه عند الترقية يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه، يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه. ويجوز بقرار من السلطة المختصة، منح الموظف المرقى عن طريق المفاضلة راتب الدرجة التالية، لكن يشترط لتحقيق ذلك أن يكون الموظف حاصلاً على تقدير "جيد جداً" في تقويم الأداء الوظيفي.

٣. الإجازة الدراسية

يجوز منح إجازة دراسية للموظف، بشرط أن يكون حاملاً للشهادة الثانوية على الأقل أو ما يعادلها، وأن يكون قد أمضى في الوظيفة الحكومية ثلاث سنوات على الأقل، بتقدير أداء "جيد" على الأقل. (٨١)

٤. النقل من المؤسسات العامة

لا يمكن نقل موظف المؤسسات العامة، إلى وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية، إذا كان تقديره في تقويم الأداء الوظيفي "غير مرضٍ".

٥. الإيفاد للدراسة في الداخل

من الشروط التي يستوجب توافرها للإيفاد للدراسة في الداخل أن يكون المرشح قد حصل على تقدير لا يقل عن "جيد جداً" في تقويم الأداء الوظيفي. (٨٢)

رابعاً : المشكلات الحالية للتقويم

تعد اللائحة الحالية لتقويم الأداء الوظيفي تطوراً إيجابياً عن اللائحة السابقة ، فاللائحة جاءت أكثر شمولاً من اللائحة السابقة وتضمنت إرشادات عامة لمساعدة المقوم في التقويم . وأصبح التقويم يتم بناءً على طبيعة عمل الموظف ، وليس وفقاً لمرتبه فحسب . كما لم يعد من المطلوب إعداد التقارير في الوقت نفسه لجميع الموظفين . ولم تعد تقارير الأداء الوظيفي سرية ، حيث صار من اللازم تزويد الموظف بصورة من تقويم أدائه السنوي ، وأن يوقع الموظف على تسليم تقويمه . ويسهم هذا في تحقيق الغرض الأساسي من التقويم وهو معرفة الموظف مواطن القوة والضعف في أدائه ، وحثه على تحسين مستوى أدائه . علاوة على أن علانية التقرير تعزز من شعور الرئيس بالمسؤولية والتزامه بجانب الموضوعية في التقويم . بالإضافة إلى ذلك ، تم تقديم تعريفات لعناصر الأداء ومعايير التقويم ، وإعطاء أمثلة للوظائف المختلفة في كل مجموعة من المجموعات الوظيفية الخاضعة للتقويم . وعم تقديم أجوبة على بعض الأسئلة التي قد تثار أثناء تطبيق النظام . وأصبح من اللازم تشكيل لجنة سنوية من كبار المختصين بالجهاز لتحليل تقارير الأداء وتقديم النتيجة إلى رئيس الجهاز المختص .

إلا أن نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق حالياً ما زال يعاني من بعض المشكلات ، التي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

١ . عناصر التقويم

تتضمن نماذج التقويم بعض العوامل التي لم تحدد بعناية . فعلى سبيل المثال ، من غير الواضح لماذا اقتصر عنصر " الحماس في العمل " على فئة الوظائف الإشرافية ، والتعليمية ، وفئة المستجدين في فترة التجربة ، دون باقي الفئات الوظيفية الأخرى . كذلك يثار تساؤل آخر ، وهو : لماذا كانت فئة الوظائف التنفيذية هي الوحيدة التي يتم تقويم شاغليها على أساس " أسلوب عرض الآراء " . كذلك من غير الواضح لماذا يتم تقويم شاغلي الوظائف الحرفية بالنسبة للمظهر ، بينما لا يتم تقويم شاغلي الوظائف التعليمية بالنسبة للمظهر ، في حين أن كثيراً من شاغلي الوظائف الحرفية ، مثل وظائف البناء والسباكة والدهان ، لا تتيح لهم طبيعة أعمالهم الاحتفاظ بمظهر نظيف دائماً .

كذلك فإن بعض عناصر التقويم تتصف بالعمومية وينقصها الوضوح . فعلى سبيل المثال ، الصفات الشخصية ، مثل : حسن التصرف ، دقة العمل ، الحماس ، تعدد عناصر عامة للغاية ، وليس من السهل جعلها كمية بصورة واضحة . ومثل هذا الغموض يؤثر في دقة التقويم . ناهيك عن تداخل بعض عناصر التقويم مثل ، معاملة عنصر " العلاقة مع الطلاب وأولياء الأمور " بأنه يمثل عنصراً واحداً في تقويم شاغلي بعض الوظائف التعليمية ، في حين أن الموظف قد يتميز في العلاقة مع الطلاب ، وليس بالضرورة أن يتميز في العلاقة مع أولياء الأمور .

علاوة على ذلك ، فإن العناصر التي تتضمنها نماذج التقويم تطبق على فئات كثيرة من الموظفين ، بالرغم من التباين الكبير في طبيعة أعمالها . فعلى سبيل المثال ، فإن نموذج الوظائف التخصصية يطبق على المهندس والطبيب ، بالرغم من اختلاف طبيعة عمل كل منهما واختلاف أهمية العوامل الهامة للأداء السليم في الحالتين .

كذلك فإن شرح بعض عناصر التقويم لم يكن دقيقاً . فعلى سبيل المثال ، تمت الإشارة إلى أن عنصر " إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى " يعني " مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية مؤدياً أعمالها بكفاءة وثقة عالية " ، ولكن هذا لا يعني تلقائياً القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى . كذلك ورد في الإشارة إلى عنصر " مستوى أداء العمل " أن الأداء الجيد يتضح من خلال مقارنة الموظف مع مجموعة العمل ، في حين أن المقارنة مع مجموعة العمل لا تعد مقياساً دقيقاً على جودة الأداء ، بل إن التقويم الموضوعي يتطلب مقارنة الأداء بمعايير محددة تبين جودة العمل .

٢. أوزان عناصر التقويم

فيما عدا تقويم شاغلي الوظائف التعليمية ، والمستجدين ، لم يتم تحديد أوزان عناصر التقويم بالقدر الذي يتناسب مع أهميتها . فجميع عناصر التقويم لها الوزن نفسه ، الأمر الذي يؤدي إلى تجاهل التفاوت في الأهمية بين هذه العناصر . فعلى سبيل المثال ، يتضمن نموذج الوظائف الإشرافية عناصر ، مثل : الاهتمام بالمظهر ، المعرفة بنظم وإجراءات العمل ،

والحماس في العمل، لها الأهمية نفسها، بالرغم من أن المعرفة بنظم وإجراءات العمل تبدو أكثر أهمية لعمل شاغلي الوظائف الإشرافية.

٣. التقديرات النهائية

كان المبرر لتقسيم لتقدير 'جيد جداً' إلى فئتين: 'جيد جداً ٤' و 'جيد جداً ٥' الحد من المبالغة في التقديرات التي تعطى للموظفين. لكن ذلك يقتضي من المقوم أن يميز تميزاً دقيقاً بين التقديرين. في حين أن الفرق يبدو مصطنعاً وليس له أثر نظامي على الموظف. فعلى سبيل المثال. عند المفاضلة في الترقية فإن الحاصل على تقدير 'جيد جداً' يحصل على نقطة واحدة، دون النظر إلى ما إذا كان تقديره 'جيد جداً ٤' أو 'جيد جداً ٥'. علاوة على ذلك، فإن ذلك يؤدي إلى اتساع نطاق المجموع الكلي للنقاط المستخدمة لحساب التقدير الكلي لتقدير 'جيد جداً'. فللحصول على تقدير جيد جداً، فإن الموظف في الوظائف التخصصية، على سبيل المثال، يحتاج إلى أن يحصل على مجموع نقاط تتراوح بين ٦٤ نقطة و ٩٨ نقطة. أي أن الفرق بين الحد الأدنى والأعلى يبلغ ٣٤ نقطة. وهكذا فإن الشخص الذي تكون مجموع نقاطه ٦٤ سوف يحصل على تقدير جيد جداً، وكذلك الشخص الذي يكون مجموع نقاطه ٩٨ نقطة يحصل على التقدير نفسه، بالرغم من البون الشاسع بين الاثنين، (٣٤ نقطة).

٤. إعداد تقرير الأداء

في نوضح المادة ٣/٣٦ من لائحة تقويم الأداء الوظيفي هناك إشارة إلى أن من حق معتمد التقرير ومعه الرجوع إلى التقارير السابقة في تقويم الموظف. ولكن ثبت أن النتائج تكون أكثر موضوعية عندما لا تؤثر التقارير السابقة على التقدير الحالي للموظف؛ لأن تلك التقارير السابقة أعدت في ظروف مختلفة، كما أنها قد لا تكون دقيقة لسبب يعزى إلى الرئيس السابق وتحيزه. فضلاً عن أن الموظف قد يكون قد غير من سلوكه الوظيفي، منذ تقويمه السابق، ومن ثم ينبغي عدم التأثر بتقاريره السابقة عند إعداد التقرير الحالي له.

٥. تعديل التقرير

تقرر اللائحة (المادة ٣٦/٩) إلى أنه يمكن تعديل تقرير الموظف إذا طرأ على أدائه ما يوجب تعديل تقويمه السابق. فكيف يمكن تعديل التقرير السابق، وهو في الأساس تم على أساس أداء تم فعلاً. فأي تغيير في أداء الموظف عقب الانتهاء من إعداد التقرير يجب أن يكون محله التقرير القادم وليس السابق.

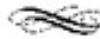
٦. مقابلة التقويم

بالرغم من أن توضيحات اللائحة أشارت إلى تزويد الموظف بصورة من تقويم أدائه. إلا أن اللائحة لم تتضمن مناقشة الرئيس للمعروض في نتائج الأداء، وتفسيرها له، وتقديم التوجيهات المناسبة لتطوير أدائه، وإتاحة الفرصة للموظف لإبداء رأيه في هذا الشأن.

٧. التطبيق العملي للتقويم

يبدو أنه هناك عدم تقدير لنظام التقويم من قبل الرؤساء، ويظهر ذلك في المغالاة في إعطاء التقديرات للموظفين، وعدم الالتزام بالمواعيد المحددة للتقويم. فضلاً عن ذلك، يبدو أن التقويم يعوزه دعم الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية، ويظهر ذلك من خلال عدم تزويد المقومين بالأدوات الأساسية التي تساعد في إجراء التقويم، واستكمال نماذج التقويم. كذلك يبدو عدم دعم الإدارات العليا من خلال عدم الحرص على تشكيل اللجنة السنوية لتحليل تقارير الأداء.^(٨٣) ويبدو كذلك أن وزارة الخدمة المدنية لم تمارس دورها الرقابي في هذا الشأن.

كذلك كشفت الدراسات أن للتقويم علاقة ضعيفة بين نتائج تقويم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية، وأن هناك عدم اهتمام لتدريب الرؤساء على عملية التقويم، وأن الرؤساء لا تتوافر لديهم معرفة واسعة بمهام وواجبات ومسؤوليات مرؤسيهم، وعدم جدية الرؤساء في إجراء التقويم، وعدم اطلاع المرؤسين على نتائج تقويمهم.^(٨٤)



الهوامش

- (1) Dick Grote, "The secrets of performance appraisal," *Across the Board* 37, no. 5 (May 2000): 14.
- (2) Michael Kramer, "Designing An Individualized Performance Evaluation System," *FBI Law Enforcement Bulletin* 67, no. 3 (March 1998): 20.
- (3) Dick Grote, "Performance Appraisal Reappraised," *Harvard Business Review* 78 no. 1 (January/February 2000): 21.
- (٤) أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١ م)، ٢٠.
- (٥) سهيل فهد سلامة، 'فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية،' مجلة الإدارة العامة، ٥٥ (محرم ١٤٠٨ هـ)، ١٢٣.
- (6) Clinton O. Longenecker and Laurence S. Fink, "Creating Effective Performance Appraisals," *Industrial Management* 41 no. 5 (September/October 1999): 18.
- (7) Michael Kramer, 23.
- (8) Michael Kramer, 23.
- (9) Philip Bobko and Adrienne Collela, "Employee Reactions to Performance Standards: A Review and Research Propositions," *Personnel Psychology* 47, no. 1 (Spring 1994): 3.
- (10) Daniel R. Ilgen, C. D. Fisher, and M. S. Taylor, "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations," *Journal of Applied Psychology* 64 no. 4 (1979): 350.
- (11) Manuel London, Henrik Holt Larsen, and Lars Nellesmann Thisted, "Relationships Between Feedback and Self-development," *Group and Organization Management* 24, no. 1 (March 1999): 6-8.
- (12) John F. Kikoski, "Effective Communication in the Performance Appraisal Interview: Face-to-face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace," *Public Personnel Management* 27, no. 4 (Winter 1998): 491.
- (13) Jerry W. Hedge and Mark S. Teachout, "Exploring the Concept of Acceptability as A Criterion for Evaluating Performance Measures," *Group and Organization Management* 25, no. 1 (March 2000): 22.
- (14) Gary E. Roberts, "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance: Perspectives From Municipal Government Personnel Administrators," *Public Personnel Management* 23, no. 4 (Winter 1994): 525.

- (15) Gary E. Roberts, "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance," 526.
- (16) Gary E. Roberts, "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance," 526.
- (17) Gary E. Roberts, "Linkages Between Performance Appraisal System Effectiveness and Rater and Ratee Acceptance," **Review of Public Personnel Administration** (May-August 1992): 22.
- (18) Gary E. Roberts, "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance," 526.
- (19) Clinton O. Longenecker and Stephen J. Goff, "Why Performance Appraisals Still Fail?" **Journal of Compensation and Benefits** 6, no. 3 (November-December 1990): 39.
- (20) Dick Grote, "The secrets of performance appraisal," 20.
- (21) David J. Woehr, and Allen I. Huffcutt, "Rater Training for Performance Appraisal: A Quantitative Review," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 67, no. (September 1994): 189-214.
- (22) Melinda L. Fehrman, David J. Woehr, and Winfred Arthur, Jr., "The Angoff Cutoff Score Method: The Impact of Frame-of-reference Rater Training," **Educational and Psychological Measurement** 51, no. 4 (Winter 1991): 858.
- (23) Clinton O. Longenecker and Stephen J. Goff, 39.
- (24) Gary E. Roberts and Fairleigh Dickinson, "Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal," **Public Personnel Management** 27, no. 3 (Fall 1998): 311.
- (25) Clinton O. Longenecker and Laurence S. Fink, "Keys To Designing and Running An Effective Performance Appraisal System: Lessons Learned," **Journal of Compensation and Benefits** 13, no. 3 (November/December 1997): 34.
- (26) Jing-Lih Farh, Albert A. Cannella, Jr., and Arthur G. Bedeian, "Peer Ratings: The Impact of Purpose on Rating Quality and User Acceptance," **Group and Organization Management** 16, no. 4 (December 1991): 367-386.
- (27) Jing-Lih Farh, Albert A. Cannella, Jr., and Arthur G. Bedeian, "Peer Ratings: The Impact of Purpose on Rating Quality and User Acceptance," 367-386.
- (28) Glenn M. McEvoy, "Public Sector Managers' Reactions to Appraisals by Subordinates," **Public Personnel Management** 19, no. 2 (Summer 1990): 201.
- (29) Ronald E. Riggio and Emmet J. Cole, "Agreement Between Subordinate and Superior Ratings of Supervisory Performance and Effects on Self and Subordinate Job Satisfaction," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 65, no. 3 (September 1992): 152.

- (30) Arthur J. Wohlers, Mary-Jo Hall Defense and Manuel London, "Subordinates Rating Managers: Organizational and Demographic Correlates of Self/ Subordinate Agreement," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 66, no. 3 (September 1993): 264.
- (31) Adiba Ash, "Participants' Reactions To Subordinate Appraisal of Managers: Results of A Pilot Study," **Public Personnel Management** 23, no. 2 (Summer 1994): 237-256.
- (32) Richard R. Reilly, James W. Smither, and Nicholas L. Vasilopoulos, "A Longitudinal Study of Upward Feedback," **Personnel Psychology** 49, no. 3 (Autumn 1996): 600.
- (33) Carolyn L. Fecteau, Jeffrey D. Fecteau, Lynn C. Schoel, Joyce F. A. Russell, and Mark L. Poteet, "Reactions of Leaders to 360-degree Feedback From Subordinates And Peers," **Leadership Quarterly** 9, no. 4 (Winter 1998): 428.
- (34) James W. Smither, Arthur J. Wohlers and Manuel London, "A Field Study of Reactions to Normative Versus Individualized Upward Feedback," **Group and Organization Management** 20, no. 1 (March 1995): 64.
- (35) Jane R. Williams, Paul E. Levy, "The Effects of Perceived System Knowledge on the Agreement Between Self-ratings and Supervisor Ratings," **Personnel Psychology** 45, no. 4 (Winter 1992): 835; Jiing-Lih Farh and Gregory H. Dobbins, "Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self-ratings Made By Chinese and U.S. Workers," **Personnel Psychology** 44, no. 1 (Spring 1991): 129.
- (36) Kevin G. Love and Frank V. Hughes, "Relationship of Self-assessment Ratings and Written Test Score: Implications for Law Enforcement Promotional Systems," **Public Personnel Management** 23, no. 1 (Spring 1994): 19.
- (37) Jane R. Williams, Paul E. Levy; Jiing-Lih Farh and Gregory H. Dobbins, 129.
- (38) Jiing-Lih Farh and Gregory H. Dobbins, "129.
- (39) Jane R. Williams, Paul E. Levy, 836.
- (40) Lilli Sundvik, Cresco Oy and Marjaana Lindeman, "Acquaintanceship and the Discrepancy Between Supervisor and Self-assessments," **Journal of Social Behavior and Personality** 13, no. 1 (March 1998): 117.
- (41) Shaul Fox, Tamir Caspy, and Avner Reisler, "Variables Affecting Leniency, Halo and Validity of Self-Appraisal," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 67, no. 1 (March 1994): 46.
- (42) Michael K. Mount, Timothy A. Judge, Steven E. Scullen, Marcia R. Sytsma, and Sarah A. Hezlett, "Trait, Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings," **Personnel Psychology** 51, no. (Autumn 1998): 557.

- (43) Leanne E. Atwater and Cheri Ostroff, "Self-other Agreement: Does it Really Matter?" **Personnel Psychology** 51, no. 3 (Autumn 1998): 577.
- (44) Michael A. Waroch, James W. Smither, Richard R. Reilly, Roger E. Millsap, and Susanne P. Reilly, "Self-monitoring and 360-degree Ratings," **Leadership Quarterly** 9, no. 4 (Winter 1998): 449; Carolyn L. Fecteau, Jeffrey D. Fecteau, Lynn C. Schoel, Joyce E. A. Russell, and Mark L. Potect, 427.
- (45) Don L. Bohl, "Minisurvey: 360-degree Appraisals Yield Superior Results, Survey Shows," **Compensation and Benefits Review** 28, no. 5 (September/October 1996): 17.
- (46) Brounston T. Mayes, "Insights Into the History and Future of Assessment Centers: An Interview with Dr. Douglas W. Bray and Dr. William Byham," **Journal of Social Behavior and Personality** 12, no. 5, (1997): 8.
- (47) Joan Pynes and H. John Bernardin, "Mechanical Vs. Consensus-derived Assessment Center Ratings: A Comparison of Job Performance Validities," **Public Personnel Management** 21, no. 1 (Spring 1992): 17.
- (48) Gary P. Latham and Kenneth N. Wexley, **Increasing Productivity Through Performance Appraisal** (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981).
- (49) Aharon Tziner, Christine Joanis, Kevin R. Murphy, "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal With Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratce Satisfaction," **Group and Organization Management** 25, no. 2 (June 2000): 175-190; Aharon Tziner and Richard E. Kopelman, "Effects of Performance Appraisal Format on Perceived Goal Characteristics, Appraisal Process Satisfaction, and Changes in Rated Job Performance: A Field Experiment," **Journal of Interdisciplinary and Applied Psychology** 127, no. 3 (May 1993): 281-291.
- (50) Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Personnel Management**, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), 87.
- (51) Robert D. Bretz, Jr., George T. Milkovich, and Walter Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions and Implications," **Journal of Management** 18, no. 2 (1992): 331.
- (52) Kent V. Rondeau, "Constructive Performance Appraisal Feedback for Healthcare Employees," **Hospital Topics** 70, no. 2 (Spring 1992): 30.
- (53) Gary E. Roberts and Fairleigh Dickinson, 302.
- (54) S. Hays and C. Tyer, "Human resource management: The missing link," **International Journal of Public Administration** 2, no. 3 (1980): 297.

- (55) Nancy M. Somerick, "Strategies for Improving Employee Relations By Using Performance Appraisals More Effectively," **Public Relations Quarterly** 38, no. 3 (Fall 1993): 37.
- (56) Gary E. Roberts, "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance," 526.
- (57) Gary E. Roberts and Fairleigh Dickinson, 310.
- (58) Gary E. Roberts and Fairleigh Dickinson, 302.
- (59) Wanda J. Smith, K. Vernard Harrington, and Jeffery D. Houghton, "Predictors of Performance Appraisal Discomfort," **Public Personnel Management** 29, no. 1 (Spring 2000): 21-33.
- (60) Diana L. Dendrick and Robert M. Madigan, "Dynamic Criteria Revisited: A Longitudinal Study of Performance Stability and Predictive Validity," **Personnel Psychology** 44, no. 4 (Winter 1991): 719.
- (61) Cheri Ostroff, "Rater Perceptions, Satisfaction and Performance Ratings," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 66, no. 4 (December 1993): 345.
- (62) Robert D. Bretz, Jr., George T. Milkovich, and Walter Read, 323.
- (63) Robert D. Bretz, Jr., George T. Milkovich, and Walter Read, 324.
- (64) A. Paul Hare and Sharon E. Hare, "Implicit Personality Theory, Social Desirability, and Reflected Appraisal of Self in the Context of New Field Theory (Sylog)," **Small Group Research** 27, no. 4 (November 1996): 504.
- (65) Kathryn Lemmon, "10 ways to improve employee evaluations," **Physician's Management** 38, no. 6 (June 1998): 39.
- (66) Jing-Lih Farh, Albert A. Cannella, Jr., and Arthur G. Bedeian, 368.
- (67) Bernard Patrick Maroney and M. Ronald Buckely, "Does research in performance appraisal influence the practice of performance appraisal? Regretfully not!" **Public Personnel Management** 21, no. 2 (Summer 1992): 185.
- (68) Diana L. Deadrick and Donald G. Gardner, "Distributional ratings of performance levels and variability: an examination of rating validity in a field setting," **Group and Organization Management** 22, no. 3 (September 1997): 317.
- (69) Lamont A. Flowers, Thomas R. Tudor, and Robert R. Trumble, "Computer Assisted Performance Appraisal Systems," **Journal of Compensation and Benefits** 12, no. 6 (May/June 1997): 34.
- (70) G. Douglas Huet-Cox, Tjai M. Nielsen, and Eric Sundstrom, "Get the Most from 360-Degree Feedback: Put It on the Internet," **HR Magazine** 44 no. 5 (May 1999): 93.

- (٧١) قرار مجلس الوزراء، (١٦٨)، في ١٨ / ٢ / ١٣٩١ هـ.
- (٧٢) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة تقارير الكفاءة (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠١ هـ)، ٥.
- (٧٣) قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (١) وتاريخ ١٤٠٤ / ٧ / هـ.
- (٧٤) تصميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤١٤٠٧ بتاريخ ١٤١٧ / ١١ / هـ.
- (٧٥) قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٦٢٦٤ في ٦ / ٢ / ١٤٢٠ هـ.
- (٧٦) الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة، الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة تقويم الأداء الوظيفي (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية)، ١٤.
- (٧٧) الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة، الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة تقويم الأداء الوظيفي، ١٦.
- (٧٨) الديوان العام للخدمة المدنية، تقويم الموظف خلال فترة التجربة (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٥ هـ)، ٨، ٩، ١١.
- (٧٩) الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة، الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة تقويم الأداء الوظيفي، ١٢.
- (٨٠) أنور أحمد وعلان، تقويم الأداء الوظيفي بدون مجلس التعاون الخليجي: دراسة مقارنة (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩١ م)، ٢٨٣.
- (٨١) المادة (٢٨ / ١٩) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية.
- (٨٢) المادة الثانية، من لائحة الإيفاد للدراسة بالداخل لموظفي الخدمة المدنية، الصادرة في سنة ١٤٢١ هـ.
- (٨٣) إدارة البحوث والتخطيط بالديوان العام للخدمة المدنية، "تقويم الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية"، ورقة عمل مقدمة لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية (٧ شعبان ١٤١٥ هـ / ٨ يناير ١٩٩٥ م) (الرياض: معهد الإدارة العامة)، ١٠ - ١١.
- (٨٤) علي بن صالح الضلعان، "آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية: الواقع، المشاكل، الحلول"، بحث ميداني مقدم لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية (٧ شعبان ١٤١٥ هـ - ٨ يناير ١٩٩٥ م) (الرياض: معهد الإدارة العامة).



الباب الخامس

صيانة القوى العامة

١٣ - الأجور والرواتب

١٤ - إدارة الحركة الوظيفية

١٥ - الإجازات



الفصل الثالث عشر

الأجور والرواتب

يعمل الأفراد في العادة من أجل الحصول على رواتب وأجور مقابل العمل الذي يؤدونه للمنظمة التي ينتمون إليها . وعادة ما تشكل الرواتب والأجور نسبة كبيرة من نفقات القطاع العام، بل إنها تشكل الجزء الأكبر من تلك النفقات . وتزداد أهمية إدارة الرواتب والأجور في الوقت الحالي مع زيادة الاتجاهات في مختلف دول العالم نحو الحد من النفقات العامة وزيادة مستوى الإنتاجية . ويمثل هذا أهمية خاصة في الدول النامية التي تكون الحكومة فيها في الغالب الموظف الرئيس للمواطنين، الأمر الذي يعني أن الرواتب والأجور تشكل النسبة الأكثر من مصروفات الموازنة العامة فيها .

ولكن ما مقدار الرواتب والأجور التي ينبغي للموظفين أن يتقاضوها نظير عملهم؟ فهل ينبغي أن يكون الراتب الذي يتقاضاه المهندس، على سبيل المثال، أكثر من ذلك الذي يتقاضاه الطبيب؟ أم ينبغي تساوي الراتبين؟ أو بمعنى آخر كيف يمكن تطوير نظام سليم للأجور؟ هذه الأسئلة وغيرها في هذا المجال، قد لا تسهل الإجابة عنها، فموضوع الأجور، ودورها في دافعية الموظفين، ورفع الكفاءة الإنتاجية، كان، وما يزال، موضعاً للجدل منذ ظهور مدرسة الإدارة العلمية، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، انتهاءً بالمدارس الفكرية الحديثة .

مفهوم الرواتب والأجور

يقصد بالرواتب والأجور كل أشكال المدفوعات المالية التي تدفعها جهة العمل للموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل عملهم فيها، أي تبادل العمل مقابل أجر . وينظر الاقتصاديون إلى هذا التبادل بأنه تبادل للوقت، والجهد، والقدرة مقابل الأجر، سواء على شكل نقدي أو عيني . ووفقاً للمنظور الاقتصادي فإن الأجور تعكس في العادة حجم

الطلب والعرض على العمالة في سوق العمل . أما علماء النفس فينظرون إليه بأنه تبادل للسلوك، والاتجاهات، مقابل المال والمصادر الأخرى للرضا والإشباع النفسي . ووفقاً لهذا المنظور، فإن الأجر يكون مهماً بقدر الإشباع التي يحققها للفرد . بينما ينظر علماء الاجتماع إليه بأنه مبادلة واسعة لبعض المدخلات والمخرجات الملموسة وغير الملموسة بين المنظمة والأفراد، حيث تكون المدخلات لطرف هي مخرجات للطرف الآخر، والعكس صحيح.^(١) ووفقاً لمنظور علم الاجتماع فإن الأجر يعكس الأعراف والتقاليد الاجتماعية، ويكون أقل استجابة للتباينات في سوق العمل مما توحي به النظرية الاقتصادية.^(٢)

وتتكون الرواتب والأجور التي تدفعها المنظمة للموظفين من الرواتب والأجور النقدية، وكذلك المزايا الإضافية النقدية، وغير النقدية . كذلك يمكن تصنيف الأجور التي تدفعها المنظمة إلى موظفيها إلى ثلاث فئات : أجور تدفعها مقابل العضوية في المنظمة، وأجور مقابل العمل، وأجور مقابل الأداء . وتقدم أجور العضوية نتيجة لالتحاق الموظفين بالمنظمة واستمرارهم فيها . من ناحية أخرى، فإن أجور العمل تكون مبنية على أساس قبول عمل معين وأدائه بشكل مرضٍ . أما أجور الأداء فإن الحصول عليها مشروط بسلوك معين من قبل الموظف.^(٣)

الراتب أو الأجر النقدي الأساسي

الراتب أو الأجر الأساسي هو مبلغ محدد يدفع للموظف مقابل عمله، سواء بالنقد، أو الشيكات، أو التحويلات الإلكترونية . وتشكل الرواتب والأجور النقدية الأساسية جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملون . وفي الغالب تكون على أساس زمني، إما بالساعة، أو يومياً، أو أسبوعياً، أو شهرياً، أو سنوياً . كذلك يمكن أن تكون على أساس وحدات الإنتاج، وذلك بتقديم أجر معين نظير كمية معينة من وحدات الإنتاج التي ينتجها الموظف . كذلك يمكن الجمع فيها بين الأساسين : الزمني والإنتاجي .

وفي بعض الأحيان يتم التفريق بين 'الأجور' و'الرواتب' النقدية على أساس المدة الزمنية التي يتم حساب المبلغ المدفوع على أساسها . فالرواتب في العادة يتم حسابها على

أساس أسبوعي أو شهري أو سنوي، بينما يتم حساب الأجور على أساس الساعات أو على أساس يومي. وعادة ما يدفع الأجر للعاملين اليديويين، ويعبر عنه بالساعة أو الأسبوع، أما الراتب فيدفع للموظفين من غير العمال، من أصحاب الياقات البيضاء، ويعبر عنه بالأسبوع أو الشهر، وأحياناً بالسنة.

المزايا المالية الإضافية

تمنح المنظمة المزايا الإضافية للموظفين في الأساس، ليس مقابل عملهم وأدائهم، ولكن بسبب عضويتهم في المنظمة. فالموظف يحصل عليها على أساس أنه عضو في المنظمة، وليس على أساس الوظيفة التي يشغلها، أو مستوى أدائه فيها. فالمنظمة لا تحتاج إلى أداء الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب فحسب، بل إنها تريد الاستمرارية في تحقيق الأهداف التنظيمية أيضاً. لذا فإنها تمنح المزايا المالية وغير المالية للموظفين لتكون بمثابة مكافأة لهم لعضويتهم فيها، ولزيادة جاذبية المنظمة لهم، والحصول على ولائهم والتصاقهم النفسي بها، بما يضمن استمراريتهم فيها لتحقيق أهدافها.⁽⁴⁾

ولكن، إذا كانت المزايا الإضافية هي في واقع الأمر مكافآت للعضوية وليس للعمل أو مستوى الأداء، فإن ذلك يعني أنه يجب منحها للعاملين جميعاً بالتساوي. بيد إن المنظمة تهتم باستمرارية مجموعات معينة من العاملين، ولا تهتم بتسرب بعض المجموعات الأخرى. لذا فإن الموظفين أحياناً يتفاوتون في مقدار المزايا الإضافية التي تمنح لهم على هذا الأساس.⁽⁵⁾ كذلك فهم يختلفون في المزايا التي يحصلون عليها باختيارهم الشخصي أحياناً، وذلك حين تبني المنظمة ما يسمى "أسلوب الكافيتيريا" في منح المزايا. وهذا الأسلوب يتيح للموظف اختيار مزايا معينة تناسبه شخصياً من بين طائفة من المزايا التي تقدمها المنظمة.

بيد أن من الجدير بالإشارة، أنه بالرغم من أن المزايا الإضافية تقدم في الأساس، من منظور المنظمة، نتيجة لعضوية الموظفين فيها، إلا أنها تعود عليها في الوقت ذاته بالعديد من الفوائد الأخرى. فعلى سبيل المثال، حتى يتسنى للشخص الالتفات إلى عمله ويقدم فيه أداءً

عالياً، فينبغي أن يكون قادراً على التركيز على العمل . والحماية والشعور بالأمان التي تتضمنها بعض المزايا الإضافية للموظف، توفر له القدرة على التركيز على العمل . كذلك فإن بعض المزايا الإضافية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الارتقاء بمستوى أداء العمل، أي أن تأثيرها لا يقتصر على مجرد تشجيع الموظف على الاستمرار في المنظمة .^(٦)

وكانت المزايا الإضافية في السابق تشكل إضافة بسيطة على الرواتب والأجور الأساسية النقدية، إلا أنها في الوقت الحاضر، لم تعد مجرد إضافة هامشية للرواتب والأجور الأساسية .^(٧) بل إن أهميتها ازدادت إلى حد كبير في الآونة الأخيرة، سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمات . فمن وجهة نظر العاملين فقد أصبح وجود بعض المزايا الإضافية من عدمه، يشكل أساساً لاتخاذ قرار الالتحاق بالوظيفة، والاستمرار فيها .^(٨) أما بالنسبة للمنظمات فقد أصبحت المزايا المالية تشكل عبئاً مالياً وإدارياً لا يستهان به، خصوصاً أن الموظفين في الغالب لا ينظرون إلى هذه المزايا على أنها مكافأة لعضويتهم في المنظمة، وإنما كحقوق يجب أن تصاحب عضويتهم في المنظمة .

والمزايا الإضافية منها ما هو نقدي، يدفع نقداً للموظف، ومنها ما هو غير نقدي، أو غير مباشر، يقدم على شكل خدمات أو تسهيلات تتحمل المنظمة تكاليفها عن الموظف . ومن أمثلة المزايا الإضافية النقدية العلاوات الدورية، وبدلات النقل، والإجازات مدفوعة الأجر، ونهاية مكافأة الخدمة، وبدلات طبيعة العمل .

ومن أمثلة المزايا الإضافية غير النقدية: توفير السكن، ووسائل المواصلات، والتأمينات الصحية، وأقساط التقاعد، ومواقف السيارات . وقد اتسع نطاق هذه الخدمات في الآونة الأخيرة، وخاصة في الدول المتقدمة، وتجاوزت الإطار التقليدي المعتاد لها لتشمل أمور، مثل: الرعاية النفسية للعاملين، ومعالجة التوتر، والمساعدة في حل مشكلات الموظفين الشخصية، وتوفير حاسبات آلية متنقلة، وهواتف الجوال للموظف . ومن المرجح أن يتسع نطاق مثل هذه الخدمات في المستقبل بشكل كبير .^(٩)

أهمية الأجور

يلقى موضوع الأجور اهتماماً بالغاً من جانب المنظمات، والعاملين فيها، والمجتمع بصفة عامة. فبالنسبة للمنظمات فإن الأجور والرواتب تمثل تكاليف، بل الجزء الأكبر من التكاليف. ومن ثم فإن الأجور والرواتب تعد عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة، تحرص المنظمات على أن تحصل في مقابلها على مردود حقيقي، من خلال استخدامها كوسيلة لاجتذاب الأفراد للعمل فيها، ودفعهم للاستمرار للعمل فيها بكفاية وفاعلية. وبالنسبة للأفراد فهي تمثل سبباً رئيساً للعمل، بل قد تكون السبب الوحيد للعمل للبعض. وهي تمثل مصدراً أساسياً لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ويحقق له إشباعات نفسية ومعنوية أخرى. ومن هنا، تأتي أهمية رسم سياسات الأجور بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما. وبالنسبة للمجتمع فإن الرواتب تعد عنصراً هاماً في قوة الاقتصاد الوطني ومستوى المعيشة في المجتمع، فهي في العادة تشكل نسبة كبيرة من الناتج الإجمالي المحلي، وتؤثر على توزيع الموارد البشرية على شتى القطاعات الاقتصادية، وعلى الرواج الاقتصادي، ورخاء المجتمع بشكل عام.

ويدون وجود أجور ورواتب مناسبة فإن المنظمة ستعاني من آثار سلبية كثيرة، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجور يعد عنصراً أساسياً في مستوى الرضا الوظيفي العام، وأن لها تأثيراً على مستوى الأداء والتسرب الوظيفي، سواء أكان سلبياً أم إيجابياً. وفي هذا الصدد فقد قام لولر (Lawler) بمراجعة ٤٩ دراسة طلب فيها من العاملين أن يربتوا أهمية الأجر إزاء عدد من العوائد المتصلة بالعمل. وأظهرت النتائج أن الأجر كان في المرتبة الأولى، أو الثانية، أو الثالثة من حيث الأهمية في الغالبية العظمى من الحالات. ولا شك في أن مثل هذه النتائج تعطي مؤشراً قوياً على الأهمية النسبية للأجر بالنسبة للموظفين.^(١٠)

المبادئ الأساسية لسياسة وأهداف الأجور والرواتب

تسعى المنظمات إلى الحصول على أقصى العوائد من الموارد التي تنفقها في شكل رواتب وأجور، خاصة وإن هذه الموارد محدودة في العادة. ومن هنا فإن رسم السياسة

المناسبة للرواتب والأجور يعد أمراً في غاية الأهمية .

وتحدد سياسات الأجور الاتجاه العام والخطوط العريضة التي تحكم نظم الرواتب والأجور ، بما يساعد على تنسيقها ، واتساقها ، وتحقيق الفاعلية والعدالة والمساواة فيها . ورسم سياسة الأجور يعد من الأمور المهمة والمعقدة في الوقت نفسه . إذ إن لهذه السياسة تأثيرات بعيدة المدى على المنظمات والعاملين فيها ، والمجتمع بصفة عامة . لذا فإن هذه السياسات تسعى في مجملها إلى تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة والموظفين ، والمجتمع بشكل عام . ومن أهم المبادئ التي يلزم الاستهداء بها عند رسم سياسة الأجور ، ما يلي :

١ . تحقيق الفاعلية الإدارية ، من خلال تصميم نظم الأجور بطريقة واضحة وبمبسطة ومرنة ، والسيطرة على تكاليف الأجور والرواتب ، لضمان أن المنظمة تحصل على أقصى قدر العوائد .
٢ . اجتذاب الموظفين ذوي الكفاءة العالية ، واستمرار بقائهم في المنظمة وعدم تسربهم .
٣ . تحقيق العدالة والمساواة في الأجور ، وأن يدرك الموظفون أن الأجور التي يحصلون عليها تنسم بالعدالة والمساواة .^(١١) ففي العادة يجري الموظفون عدداً من المقارنات عند تقرير ما إذا كانت أجورهم عادلة . فهم في المقام الأول يقارنون الرواتب التي يحصلون عليها بمقدار الجهد الذي يبذلونه في العمل ، ثم يقارنون أجورهم بأجور الموظفين الآخرين في المنظمة ، ثم يقارنونها مع رواتب الوظائف المشابهة في سوق العمل . ويتم تحقيق المساواة الداخلية من خلال مقارنة الوظائف داخل المنظمة بعضها ببعض باستخدام أسلوب تقييم الوظائف ، أما المساواة الخارجية فيتم تحقيقها بمقارنة أجور الوظائف داخل المنظمة مع الوظائف المشابهة في المنظمات الأخرى باستخدام مسوحات الأجور .

٤ . تقديم الأجور على نحو يساعد على استشارة دوافع الموظفين ، وإعطائهم مؤشرات واضحة لما تتوقعه المنظمة منهم مقابل تلك الأجور .

٥ . تناسب الأجور مع ظروف المعيشة ، الأمر الذي يستدعي تقديم علاوات دورية للموظفين تتناسب مع ظروفهم المعيشية والأسرية ، ومراعاة الفروق في مستويات المعيشة حسب المنطقة الجغرافية .

٦ . مراجعة سياسة الأجور والرواتب من وقت لآخر ، للتأكد من مناسبتها للظروف المتغيرة .

العوامل الأساسية في تحديد الأجر

القاعدة العامة هي أن الأجور ينبغي أن تحدد وفقاً للتباينات في مستويات الواجبات والمسؤوليات. وتساعد عملية تقييم الوظائف على تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى، حيث تكون قيمة الوظيفة ناتجة عن مستوى واجباتها ومسؤولياتها من حيث الصعوبة والأهمية ومطالب التأهيل مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة. بيد أن مستويات الأجور والمرتبات لا تحدد على أساس أهميتها النسبية كما يظهر في تقييم الوظائف، فحسب. فحتى تكون الرواتب عادلة، وتنافسية، وتحقق أهداف المنظمة من اجتذاب الكفاءات واستمرارهم فيها، فلا يمكن تجاهل العوامل الأخرى التي لا تتضمنها مشروعات تقييم الوظائف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من المتغيرات البيئية والتنظيمية التي تلعب دوراً مهماً في تحديد مستويات الأجور.

العوامل الاقتصادية

إن الظروف الاقتصادية، من حيث الكساد والرواج ومستوى الدخل القومي، وقدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجور بمستوى معين، يؤثر على مستويات الأجور والرواتب. فمن ناحية، تخضع مستويات الأجور لظروف العرض والطلب في سوق العمل، فحين ينخفض العرض من الأفراد في مهنة معينة مقابل الطلب عليهم، فإن أجورهم ترتفع والعكس صحيح. ومن هنا فإن مستويات الأجور في المنظمات تتأثر بالأجور السائدة للوظائف المشابهة فيها في منطقة جغرافية معينة. من ناحية أخرى، فإن مستويات الأجور تتأثر بمستوى المعيشة، فارتفاع مستوى تكاليف المعيشة يسهم في ارتفاع معدلات التضخم التي يصاحبها نقص في معدلات الأجور الحقيقية، الأمر الذي يستدعي زيادة مستوى الأجور بصورة دورية لتساعد العاملين على الاحتفاظ بقوتهم الشرائية.

العوامل الاجتماعية

إن سوق العمل ليست مجرد سوق اقتصادية فحسب، ولكنها كذلك سوق اجتماعية. لا تستطيع المنظمات أن تتجاهل التوقعات الاجتماعية فيها. فأفراد المجتمع لهم اتجاهات معينة عن قيم الوظائف المختلفة، وهذه الاتجاهات ينبغي أن تؤخذ في الحسبان. ومن هنا، فإن الرواتب والأجور لم تعد مجرد وسيلة لإشباع الحاجات المادية للفرد، بل غدت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد. لهذا نجد أن بعض الألقاب الوظيفية في بعض المجتمعات، مثل: 'سعادة' و'معالي' مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص.

والنظر إلى الأجر كرمز للمكانة الاجتماعية يساعد في فهم تأثير العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة في تحديد الأجر. فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن تكون نظم الأجور وفقاً للأقدمية في المجتمعات التي يتسم أفرادها بتفادي حالات عدم اليقين؛ لأن الأقدمية يمكن تحديدها بدقة ولا تحمل طابع عدم التأكد. وذلك خلافاً للمجتمعات التي لا يسود فيها تجنب حالات عدم اليقين حيث يسود فيها ربط الأجور بالأداء.^(١٢) كذلك يظهر تأثير العوامل الاجتماعية في تنامي المزايا الإضافية التي تقدمها المنظمات للموظفين. فتنامي هذه المزايا يعكس النظرة الاجتماعية إليها، حيث أصبح أفراد المجتمع ينظرون إليها على أنها التزام اجتماعي على المنظمات تجاه موظفيها.

قوانين العمل

تضع قوانين العمل قيوداً على المنظمة، من حيث المزايا المالية وغير المالية التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي، وأحد الأدنى للأجور. وفي كثير من الأحيان، تشير هذه القوانين جداً كبيراً حول القيود التي تضعها على المنظمات والحد من مرونتها. ومن أكثر القضايا التي تثار في هذا المجال قضية الحد الأدنى للأجور. فهذه القضية تثير الكثير من الجدل، حتى أن تقرير البنك الدولي عن التنمية لسنة ١٩٩٥ م وصفها بأنها من أكثر مآزق سياسات سوق العمل التي تواجهها الحكومات. وتعيج الأدبيات في هذا المجال بوجهات النظر المؤيدة والمعارضة للحد الأدنى

للأجور . فوجهة النظر المعارضة تشير إلى أن الحد الأدنى للأجور يحد من العمالة ، ووجهة النظر المؤيدة تشير إلى أن تأثير الحد الأدنى للأجور ما هو إلا تأثير توزيعي فحسب ، وليس له تأثير عكسي على التوظيف . ويتخذ البنك الدولي موقفاً وسطاً بين هذين النقيضين بالإشارة إلى أن الطرفين مصيبان جزئياً ، إذ يتوقف مدى تأثير الحد الأدنى للأجور على عوامل عديدة .^(١٣)

سياسات الأجور

لسياسات الأجور تأثير مهم في مستويات الأجور . فسياسات المنظمة في هذه المجال تحدد الخطوط العريضة الأساسية في نواحي مهمة ، مثل : شكل هيكل الرواتب والأجور ، وعدد المراتب فيه ، واتساع نطاقها ، ومدى تداخلها ، والوظائف التي ينطبق عليها ، والمزايا الإضافية التي يلزم توفيرها للموظفين ، وكيفية تحديد الزيادات في الأجور (على أساس الكفاءة أم الأقدمية) ، وغيرها من الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفون من رواتب وأجور .

المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر

إن الحاجة لتحقيق المساواة في الأجور قد تكون العامل الأهم في تحديد معدلات الأجور . وثمة نوعان من المساواة ينبغي التعامل معها : المساواة الداخلية والمساواة الخارجية . فخارجياً يجب أن تقارن الأجور داخل المنظمة مع الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى ، وإلا سيكون اجتذاب الكفاءات واستمرارها بالعمل أمراً بعيد المنال . كذلك يجب أن تتسم معدلات الأجور بالمساواة الداخلية بحيث ينظر الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل ، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤدون العمل ذاته .

متطلبات العمل

إن نوع العمل ، وما يتطوي عليه من واجبات ومسؤوليات ، ومدى صعوبتها ، وما يتطلبه من معارف ومهارات وقدرات ، وطبيعة الظروف المحيطة به ، وغيرها العوامل المتعلقة بالعمل تعد أساسية في تحديد الأجور . فالأجور تتحدد في المقام الأول لتتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل فيها .

تصميم هيكل الأجور

ليس هناك شكل محدد لهيكل الأجور، إذا أن شكلها يختلف باختلاف سياسات الأجور والفلسفات الإدارية المتبعة، ونوعية الوظائف التي تشملها، وظروف العرض والطلب لهذه الوظائف، والأعراف السائدة في المنطقة التي يطبق فيها. ولكن هيكل الرواتب يتكون في العادة من عدد من المراتب أو المستويات المتدرجة، يقع كل منها بين حد أدنى وأعلى للرواتب، وتتضمن كل مرتبة أو مستوى الوظائف المتساوية في القيمة النسبية. لذا فإن القرارات ذات الصلة بتصميم هيكل الأجور تتضمن ترتيب الوظائف في مدرج هرمي، وتحديد الأجور لهذه الوظائف بالنسبة إلى موقعها في المدرج. وفي النظم الحديثة فإن هياكل الأجور تكون مبنية على قاعدتين أساسيتين:

١. الأجر المتماثل للعمل المتماثل.

٢. التفاوت في الأجور يكون متناسباً مع التفاوت في مستوى الصعوبة والمسؤولية، والمؤهلات المطلوبة للوظائف.

وبصفة عامة، فإن هاتين القاعدتين تستهدفان تحقيق المساواة الداخلية في الأجور داخل الجهاز الواحد، والمساواة الخارجية في الأجور لتتناسب مع مستويات الأجور في أسواق العمل ذات العلاقة. ويتم تحقيق ذلك في العادة من خلال تقييم الوظائف، ومسوحات سوق العمل. وليس هناك أسلوب محدد لتصميم هياكل الأجور، ولكن، بصفة عامة، يتم تصميم هيكل الأجور وفقاً للخطوات التالية.

أولاً - تقييم الوظائف

تتضمن الخطوة الأولى لتصميم هيكل الأجور تقييم الوظائف من أجل تحديد القيمة النسبية للوظائف داخل منظمات القطاع العام، على النحو الذي تم توضيحه في الفصل السابع. ويتج عن تقييم الوظائف، ترتيب تصاعدي للوظائف حسب قيمة كل منها داخل المنظمة. غير أن تقييم الوظائف بحد ذاته لا يسعر الوظائف، أي لا يحدد تلقائياً الأجر

المستحق لكل وظيفة. فمن اللازم تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة من حيث الترتيب، أو الفئة، أو النقاط، أو القيمة المالية إلى معدلات للأجور بالساعة أو اليوم أو الشهر.

ثانياً - مسوحات الأجور

بعد تحديد القيمة الداخلية للوظائف، تأتي الخطوة التالية، وهي تحديد القيمة الخارجية للوظائف، أي تحديد القيمة السائدة لأجور الوظائف في سوق العمل. ويتم تحديد هذه القيمة من خلال القيام بمسح الأجور في سوق العمل ذات الصلة. وهناك العديد من المصادر التي يمكن الحصول منها على بيانات الأجور السائدة في أسواق العمل المختلفة. كذلك يمكن أن تتولى المنظمات إجراء مثل هذه المسوح وفقاً للقواعد العلمية لجمع المعلومات.

ثالثاً - تصميم هياكل الأجور

بغض النظر عن الطريقة المستخدمة لتقييم الوظائف، أو الأسلوب المتبع للحصول على بيانات الأجور في سوق العمل، فإن الهدف الأساسي في الحالتين هو تحديد مستوى الأجور المناسبة للوظائف المختلفة، أو محاولة تسعير هيكل الأجور. ويتم ذلك في العادة من خلال مقابلة بيانات تقييم الوظائف مع بيانات أجور سوق العمل. فعقب تحديد قيمة الوظائف يجب أن تحول القيم النسبية إلى قيم مالية، بمعنى أن قيمة كل وظيفة بالنسبة إلى ترتيبها، أو فئتها، أو نقاطها، (وذلك حسب النظام المستخدم) يحول في النهاية الأمر إلى راتب يومي أو أسبوعي أو شهري. وثمة عدد من الخطوات الرئيسة في تحويل القيم النسبية للوظائف إلى هيكل للأجور:

١. تحديد مستوى الأجر لكل وظيفة

بعد الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال تقييم الوظائف ومسوح الأجور يتم تحديد العلاقة بين قيم الوظائف والأجور السائدة في سوق العمل، وذلك من خلال تحديد المنحنى الممثل للعلاقة بين هذين المتغيرين (خط الأجور)، الذي يصور العلاقة بين القيم النسبية للوظائف داخل المنظمة والأجور السائدة في سوق العمل.

ويتم تصوير منحني الأجور من خلال رسم بياني يمثل الخط الأفقي فيه قيمة الوظائف من حيث النقاط، أو المراتب، أو قيم المعدلات، وذلك حسب نوع التقسيم المتبع. أما الخط العمودي فيشير إلى معدلات الأجور السائدة للوظائف في سوق العمل.

وعندئذ يمكن استخدام منحني الأجور في تحديد معدلات الأجر لكل وظيفة. ويمكن تحديد الأجر المناسب لأية وظيفة بتحديد قيمة النقاط للوظيفة على المحور الأفقي، ثم رسم خط رأسي من هذه النقطة إلى منحني الأجور، ثم رسم خط أفقي من هذه النقطة إلى النقطة المقابلة على المحور الرأسي الذي يمثل مستويات الأجور. والمبلغ الذي يكون على المحور الرأسي يكون هو معدل الأجر للوظيفة.

ويمكن تصوير منحني الأجور ليمثل العلاقة بين قيم الوظائف ومستويات الأجور الحالية داخل المنظمة، بدلاً من مستويات الأجور السائدة في السوق. وفي هذه الحالة يستخدم منحني الأجور لمقارنة قيم الوظائف بالأجور الحالية المدفوعة لها داخل المنظمة، ولكن لتحقيق المساواة الخارجية فيحبد مقارنة قيم الوظائف بمعدلات الأجور السائدة في سوق العمل.

٢. تكوين الضئات والمراتب الوظيفية

قليلاً ما يتم تصميم هيكل الأجور على أساس الرواتب الفردية للوظائف بشكل منفصل، ففي الغالب يتم تجميع الوظائف في عدد من فئات الأجور أو المراتب. حيث تتضمن كل مرتبة الوظائف المتقاربة في القيم الوظيفية، ويكون لها نطاق الأجر نفسه. ومن ثم فإن كل مرتبة تمثل درجة معينة من الصعوبة والمسؤولية ومستوى الأجر.

وليس هناك عدد معين للمراتب التي ينبغي أن يتضمنها هيكل الأجور، ولكن، بصفة عامة، ينبغي ألا تكون المراتب كثيرة جداً، لئلا يتتفي الهدف من وجود التصنيف، وهو تسهيل عملية إدارة الأجور، ولا قليلة للغاية بحيث تؤدي إلى تقاضي العاملين الشاغلين لوظائف تتفاوت كثيراً في أهميتها الأجر نفسه. وبصورة عامة فإن عدد المراتب التي يتضمنها هيكل الأجور يتوقف على العديد من العوامل. فحجم المنظمة وعدد الوظائف فيها، له تأثير

على عدد المراتب الوظيفية، فكلما كانت المنظمة كبيرة زاد عدد المراتب فيها، لكي تستوعب التباينات الكبيرة في طبيعة الوظائف وصعوبتها والمهارات اللازمة لها. كذلك فإن نوع الوظائف التي يتضمنها الهيكل، تلعب دوراً في تحديد أعداد المراتب، فالوظائف الإنتاجية تكون مراتبها في العادة أقل من الوظائف الإدارية. كذلك فإن المدى شمول هيكل الرواتب دور في تحديد الأعداد المناسبة من المراتب، فالهيكل الذي يشمل كل وظائف المنظمة ينبغي أن يحتوي على مراتب أكثر من الهيكل الذي يغطي بعض الوظائف فيها. وأخيراً فإن للسياسة العامة للأجور والترقيات، لها تأثيرها في هذا المجال، فالعدد الكبير من المراتب يتيح فرصاً كبيرة للترقية.

وعند استخدام طريقة التدرج (تصنيف الوظائف) كطريقة للتقييم، تكون الوظائف مجمعة في فئات متسلسلة حسب مستوى الصعوبة والأهمية، كجزء من عملية التقييم. وعند استخدام طريقة الترتيب، فإن المرتبة الواحدة في هذه الحالة تتضمن الوظائف التي تقع ضمن ترتيبين أو ثلاثة. وفي طريقة مقارنة العوامل فإن المرتبة الواحدة تتكون من نطاق معين من مستوى الأجر. وإذا تم استخدام طريقة النقاط فإن المرتبة المالية تتكون من الوظائف التي تقع ضمن نطاق معين من النقاط، كما يظهر من الجدول (١)، الذي يتضمن نطاقات متدرجة من النقاط، يتم استخدامها لتحديد المرتبة المناسبة.

جدول ١

جدول تحويل النقاط إلى مراتب

المرتبة	مدى النقاط	نطاق الأجر
١	صفر - ١٠٠	٣٦٨٦ - ١٣٣٩
٢	١٠١ - ٢٠٠	٥٢١٦ - ٢٥٠١
٣	٢٠١ - ٣٠٠	٦٨٩٦ - ٣٤٥٨
٤	٣٠١ - ٤٠٠	٨٧٢٣ - ٤٨٦٢
٥	٤٠١ - ٥٠٠	١٠٧١٠ - ٦٣٩٠

٣. تحديد نطاق الأجر لكل مرتبة

في العادة لا يتم دفع الأجر نفسه لجميع الوظائف التي تقع في مرتبة معينة؛ لأن ذلك يعني تفاوت كبير في الأجور بين الموظفين، حسب تفاوت مراتبهم، ودون مراعاة للتفاوت بينهم في مستوى الأداء والخبرة في العمل. ففي هذه الحالة فإن زيادة أجر العامل تستدعي نقله إلى مرتبة أعلى، الأمر الذي قد يخل بمبدأ التوازن في المساواة الداخلية التي يسعى تقييم الوظائف إلى تحقيقها.

لذا يتم تحديد نطاق أو مدى معين من الراتب لكل مرتبة من المراتب، يتكون من حد أدنى، وحد أقصى، ونقطة وسطى بينهما. وليس هناك أسلوب معين لتحديد مقدار الفرق بين الحد الأدنى والأعلى. فأحياناً يكون سعر الوظيفة في السوق هو الحد الأعلى للنطاق، وأحياناً يكون هو الحد الأدنى، لكن في الغالب يمثل النقطة الوسطى في النطاق.

وفي العادة يتم تقسيم النطاق إلى عدد من الدرجات التصاعدية، تتزايد بنسبة معينة من الراتب أو بمقدار مبلغ ثابت. وعندما يعين الموظف فإنه يبدأ بالدرجة الدنيا في المرتبة ويكون بإمكانه التدرج، على أساس الأقدمية أو الجدارة أو بهما معاً، والوصول لأعلى درجة في المرتبة. وبطبيعة الحال فليس من اللازم أن ينتظر الموظف تقدمه حتى آخر درجة في المرتبة، بل بإمكانه الحصول على ترقية إلى مرتبة أعلى، ومن ثم يحقق زيادة في الراتب الذي يحصل عليه.

وهكذا، وكما يظهر في الجدول (١)، يمكن أن يتراوح نطاق الأجور في المرتبة الثانية بين ٢٥٠١ ريال (الحد الأدنى أو الدرجة الأولى من المرتبة الثانية)، و ٥٢١٦ ريال (الحد الأعلى أو الدرجة الأخيرة من المرتبة الثانية). وتقسم المراتب إلى درجات يحقق العديد من الفوائد، فهو يعطى مرونة للمنظمة لاجتذاب الأشخاص الأكفاء ذوي الخبرة وإحافهم بدرجة أعلى في مرتبة معينة بدلاً من تعيينهم في بداية المرتبة. كذلك يتيح زيادة رواتب الموظفين وفقاً للأقدمية أو للأداء داخل المرتبة.

وكلمات استحداث وظائف جديدة يتم حساب قيمتها الوظيفية، وعلى أساس هذه

القيمة يتم تحديد المرتبة المناسبة لها . وعند تحديد نطاق للأجر في كل مرتبة على النحو السابق ، فإن الموظف الجديد سوف يبدأ عند الحد الأدنى من النطاق ، ويحصل على علاوات في الوقت المناسب حتى يصل إلى الحد الأعلى من النطاق ، عندها يمكن ترقيته إلى مرتبة أعلى .

وتتضمن عملية تحديد نطاق الراتب ، تحديد ما إذا كانت المراتب متلامسة أو متباعدة ، أو متداخلة ومقدار هذا التداخل . ففي هيكل الأجور المتلامس ، يكون راتب الدرجة الأخيرة في المرتبة هو ذاته راتب الدرجة الأولى في المرتبة التي تليها . وهكذا فقد يكون راتب آخر درجة في المرتبة الأولى ٣٦٨٦ ريال ، على سبيل المثال ، وكذلك يكون راتب أول درجة في المرتبة الثانية نفسه ٣٦٨٦ ريال . أما في الهيكل المتباعد فيكون ثمة فرق بين راتب الدرجة الأولى في المرتبة ، وراتب الدرجة الأخيرة في المرتبة التي تسبقها . وهكذا يمكن أن يكون راتب الدرجة الأخيرة من المرتبة الأولى ٣٦٨٦ ريال بينما يكون راتب الدرجة الأولى من المرتبة الثانية ٣٩٥٠ ريال .

أما في الجدول المتداخل فيكون راتب الدرجة الأخيرة في المرتبة أكثر من راتب الدرجة الأولى في المرتبة التالية لها ، مثلما يظهر في الجدول (١) . فعلى سبيل المثال ، يبدأ نطاق معدلات الأجر في المرتبة الأولى بـ ١٣٣٩ ريال وينتهي عند ٣٦٨٦ ريال ، وتبدأ المرتبة الثانية بمعدل أجر قدره ٢٥٠١ ريال وتنتهي بمعدل أجر قدره ٥٢١٦ ريال . وبوجه عام ، لا يكون التداخل أكثر من ثلث النطاق في المرتبة والمرتبة التي تليها أو تسبقها . ومعظم هياكل الأجور التي تتضمنها أنظمة الخدمة المدنية تنسم بالتداخل ؛ لأن الهيكل المتداخل يتيح الفرصة للموظف ذي الخبرة في الحصول على أجر متماثل أو أكثر من الشخص الذي تكون خبرته أقل في المرتبة الأعلى له .

٤. تطبيق هيكل الأجور

بعد الانتهاء من تصميم الهيكل الجديد للأجور ، تتم مقارنته بالأجور الحالية للموظفين ، ومن ثم تعديل الأجور الحالية وفقاً لذلك ، بما لا يضر بالمزايا الراهنة للموظفين .

وتجدر الإشارة إلى أن هياكل الأجور تتطلب متابعة مستمرة وصيانة دائمة لها، وتعديلها وفقاً للظروف المتغيرة.

الاتجاهات الحديثة في إدارة الرواتب

من المعلوم أن احتياجات اليوم لا يمكن تلبيتها بتفكير الأمس، ومع التغير المتسارع في عالم المنظمات، تصبح الحاجة ماسة للسعي المتواصل لابتكار وسائل جديدة في مجال إدارة الرواتب، لتتجاوب مع التغيرات المستمرة في مجالات التكنولوجيا، وقضايا تحسين الإنتاجية، ومواجهة تحديات المنافسة، وضغوط تخفيض التكاليف وزيادة العوائد، وحاجات الموظفين المتزايدة لتحمل أعباء المعيشة. غير أن تغيير برامج الرواتب ليس بالأمر السهل، بل هي من أكثر البرامج صعوبة في التغيير؛ لأن الرواتب والأجور تحددها نصوص قانونية يصعب تغييرها، وتتأثر بالعديد من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، علاوة على أنها تمس قطاعاً واسعاً من الأفراد، وتغييرها يفرض إلى نوع من عدم الاستقرار.

ولكن هناك بعض الاتجاهات التي أخذت في الظهور الآونة الأخيرة، تعكس فهماً أعمق لتأثير نظام الرواتب على الأداء، وفلسفة مغايرة لنظم الأجور التقليدية، خاصة وأن النظم التقليدية نشأت على وقت كانت تغيرات الأعمال والوظائف تنسم بالبطء، وكان المحور الرئيس للإدارة فيها ينصب في الكفاية الاقتصادية. وذلك على النقيض من الظروف الراهنة التي تحدث فيها التغيرات التنظيمية بشكل متسارع، الأمر الذي فرض الحاجة إلى تبني سياسات وتطبيقات أكثر مرونة استجابة لحاجات العمل.

وهكذا ارتفعت الأصوات الداعية إلى "إعادة ابتكار الحكومة" لتدار بأسلوب مماثل لإدارة القطاع الخاص،^(١٤) وإعادة النظر في نظم الأجور التقليدية وتصميمها بصورة مشابهة لتنظيمها في القطاع الخاص، وزيادة الاهتمام بتخفيض النفقات الإدارية وتكاليف العمالة، وتوجيه الاهتمام نحو تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية بأقل قدر من التكاليف، والبحث عن وسائل لزيادة دور برامج الأجور في استشارة دوافع العاملين، حتى تكون الأجور أداة فاعلة في تحسين مستويات الأداء، وفي تنظيم العمل وإدارته بشكل عام.^(١٥)

وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى بعض الاتجاهات التي بدأت في الظهور في القطاع الخاص وتتضمن مفاهيم جديدة في نظم إدارة الرواتب في القطاع الخاص ، ويمكن تلخيص أهمها ، فيما يلي :^(١٦)

- الاتجاه نحو تبني ما يسمى " النطاق الواسع " لهيكل الرواتب . ويتضمن ذلك إحلال هياكل الأجور التقليدية ذات الدرجات المتداخلة ، بمفهوم جديد يركز على تخفيض عدد الدرجات ، وتوسيع نطاقها دون تقسيم هذا النطاق إلى درجات ، وذلك حتى تتاح للمنظمة المرونة الكافية في تحديد الأجور المناسبة للموظفين بما يتناسب مع ما يتمتعون به من مهارات ويقدمونه من جهد .

- تقليل التأكيد على أهمية المساواة الداخلية في الأجور ، وزيادة التأكيد على أهمية التماثل مع الأجور السائدة في أسواق العمل ذات العلاقة .

- التحول من التأكيد على قيمة الوظيفة إلى التأكيد على قيمة الفرد ، أي التحول من مفهوم " أن الأجر للوظيفة " بالاعتماد على تقييم الوظائف ، إلى مفهوم " أن الأجر للفرد " وما يملكه من مهارات ، وما يقدمه من مجهودات حقيقية في العمل .

- زيادة الاهتمام بحوافز المجموعات أو فرق العمل ، وذلك من منطلق التأكيد الذي ساد مؤخراً على أهمية العمل الجماعي في أداء الأعمال .

- زيادة الاهتمام بربط نظم الأجور بالأداء ، والتركيز على إسهامات الموظف .

- التخلي عن فلسفة تبني نظام واحد لإدارة جميع الأفراد ، وزيادة التركيز على تصميم نظم للأجور تناسب بيئة العمل المحددة وتدعم أهداف المنظمة .

علاوة على ما سبق ، يلاحظ التوسع المتزايد في استخدام الحاسبات الآلية في مجال إدارة الرواتب والأجور . فلا يخفى أن متخصصي الرواتب يواجهون ضغوطاً مستمرة لإجراء تحليلات معقدة وتقديم تقارير في مواعيد محددة ، غير أن التوسع في استخدام الحاسب الآلي خفف الكثير من هذه الضغوط التي يواجهها العاملون في هذا المجال . فسرعة الحاسبات الحالية وما تتمتع به من قوة ، والبرامج الإلكترونية المتاحة في هذا المجال ساعدت

على سرعة الأداء والارتقاء بنوعيته في هذا المجال . من هنا أصبح الإلزام بتكنولوجيا الحاسب الآلي والمعلومات عنصراً جوهرياً في عمل المختصين في مجال إدارة الرواتب والأجور .

وتمكن البرامج المتاحة في الوقت الراهن في هذا المجال من ميكنة العديد من عناصر إدارة الرواتب والأجور ، بما في ذلك : تقييم الوظائف ، وتحليل استقصاءات الأجور ، وتحليل مستويات تكاليف المعيشة ، والاختلاف في مستويات الأجور حسب المناطق الجغرافية ، وتصميم هياكل الأجور ، وتحديد تكاليف برامج الأجور المقترنة بالأداء وإجراء التعديلات المناسبة عليها ، والاحتفاظ بسجلات الرواتب ، وإعداد التقديرات المستقبلية في تكاليف الأجور .

الرواتب والأجور في المملكة

إن تجربة المملكة في تحديد الأجور بطريقة موضوعية منتظمة تعد حديثة نسبياً . ففي بادئ الأمر كانت الأجور تحدد على أساس تقديرات شخصية ، وليس على أساس تقييم للوظائف يستند إلى تحليل أعمال الوظائف وتحديد القيمة النسبية لها في ضوء على العوامل الأساسية المكونة لها ، الأمر الذي يعد ضرورياً لحصول الموظف على الأجر الذي يتناسب مع ما يؤديه من عمل وما ينطوي عليه من صعوبة ومسؤولية ، وحتى تتساوى أجور الموظفين الذين يؤدون أعمالاً متشابهة في مستوى صعوبتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها . ولكن مع تطور الخدمة المدنية في المملكة استمرت المحاولات لبناء نظام فاعل وعادل للأجور بما يتناسب مع التطور المستمر لنشاط الدولة وزيادة أعداد الموظفين فيها وتنوعهم .

ففي ظل التعليمات الخاصة بالمأمورين لسنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٩ م) ، وفي محاولة أولية لتنظيم الأجور والرواتب في الدولة ، تم تحديد ثلاثة مستويات مالية للموظفين . تضمن المستوى الأول : مديري الدوائر ، والرؤساء ، والأمراء ، والقضاة ، وكبار الحكام الإداريين ، والعسكريين ، ومديري الشرطة . وشمل المستوى الثاني الوظائف التي كان مرتبها الشهري يزيد عن أربعمئة قرش أميري . أما المستوى الثالث فتضمن الوظائف التي كان مرتبها الشهري أقل من أربعمئة قرش أميري .^(١٧) إلا أنه لم يكن ثمة ارتباط دقيق بين مهام

الوظائف والأجور المحددة لها.

وتضمن نظام المأمورين لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م)، تقسيم الموظفين في فئتين عريضتين، وكان راتب الموظف يتحدد على أساس الفئة التي ينتمي إليها. وشملت الفئة الأولى أركان الدولة من أمراء، وقضاة، ونواب، ورؤساء دوائر. أما الفئة الثانية فتكونت من معاوني رؤساء الدوائر، ورؤساء المكاتب، ومديري المحاسبة، ومأموري الأموال والمراكز، وغيرهم (المادة ٥١). كذلك أنشأ النظام جدولاً للأجور، تم بموجبه ترتيب رواتب ودرجات الوظائف (المادة ٥٢). واقتضى النظام أن تعدل رواتب الوظائف حسب الدرجات زيادة ونقصاً بموجب الجدول (المادة ٦٠)، بيد أنه لا تجوز زيادة راتب الموظف وترقيته في سنة واحدة (المادة ٦٢).

ومع تزايد أنشطة الدولة وموظفيها، ظهر أول سلم منظم ومتكامل لرواتب الموظفين مع صدور نظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م) الذي تضمن إحدى عشرة مرتبة، ومرتبة ممتازة، كان أدناها المرتبة الحادية عشرة (وبلغ راتبها ستون ريالاً)، وأعلىها المرتبة الممتازة (وبلغ راتبها ١٢٠٠ ريالاً). وتم تقسيم كل مرتبة إلى ثلاث درجات، كانت الدرجة الأولى أعلىها، وحدد لكل درجة راتب شهري. وكانت المراتب غير متداخلة، فعلى سبيل المثال، كانت رواتب الدرجات الأولى والثانية والثالثة، من المرتبة الأولى ٩٠٠، ٨٥٠، ٨٠٠ ريال على التوالي، بينما كانت رواتب الدرجات الأولى والثانية والثالثة، من المرتبة الثانية ٧٤٥، ٧٠٠، ٦٥٥ ريال، على التوالي. وقد ألحق بالنظام جدولين، اشتمل الجدول الأول على المراتب ودرجاتها والراتب المخصص لكل درجة، وتضمن الجدول الثاني أسماء الوظائف، ومراتبها، والعدد المخصص من المراتب لكل وظيفة.

واقتضى النظام أن الموظف الذي لم تمض عليه في وظيفته سنتان يصنف في الدرجة الثالثة، أما الذي مضى عليه أكثر من سنتين حتى نهاية أربع سنوات فيصنف في الدرجة الثانية، والذي مضى عليه مدة تزيد عن ذلك يصنف في الدرجة الأولى من المرتبة التي صنف بها، وكذلك يجب أن يكون الشأن بالنسبة للموظف الذي لم يمض على تقاضيه

الراتب الأخير الممدد المذكورة (المادة ٧).

وأوجب النظام على الدوائر الحكومية أن تنظم جدولاً يتضمن أسماء موظفيها ونوع وظيفة كل منهم، ومقدار راتبه، وتاريخ التحاقه بالخدمة، وتاريخ تعيينه في وظيفته الأخيرة، وملاحظة الوزير أو المدير العام بحق كل منهم. ويتم تقديم الجدول إلى "الهيئة التنظيمية" التي تتولى توحيد هذه الجداول وتدقيقها باشتراك الوزير أو المدير ذي العلاقة. وبعد إقرار هذه الجداول "من المقامات العالية تودع إلى المالية لإثبات ما تتضمنه في دفتر السجل الواجب مسكه لديها" (المادة ٨).

كذلك استلزم النظام أن تكون رواتب موظفي الدولة "متناسبة مع مراكزهم ومنسجمة مع بعضها" (المادة ٩). وإذا وجد بين الموظفين من يتقاضى راتباً أكثر من المقدار المخصص لمرتبه أو درجته، فإنه يستمر في تقاضي ذلك الراتب إلى أن تتلاشى الزيادة بالترفع الذي يناله في المستقبل (المادة ١٠).

ولكن تبين أن جدول وظائف الدولة الملحق بنظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ،

لم يعد يطابق الواقع نفي عشر سنوات عليه طرأت خلالها زيادات على رواتب الموظفين لعدم احترام قواعد وحدود الربط ولأن أكثرها لم يكن يساير الواقع مما سبب تخصيص مرتبات إضافية لبعض الوظائف نتج عنها عدم الانسجام في أغلب رواتب الوظائف المتحدة في العنوان. وعليه فقد ظل الموظفون [المهضومون] يطالبون بالمساواة فمنهم من أدرك مطلبه ومنهم لم يدركه، وقد أدت هذه الحالة إلى محاولة الموظفين الانتقال من وزارتهم إلى أخرى بقصد الحصول على راتب أكثر بمختلف الوسائل والطرق.^(١٨)

وهكذا أصدر مجلس الوزراء في سنة ١٣٧٣ هـ (١٩٥٣م) تعليمات الكادر العام والجدول الأربعة الخاصة بالموظفين وتصنيف وظائفهم، لإعادة تنظيم شؤون الموظفين وحقوقهم المالية. فموجب هذه التعليمات تم إلغاء جدول الرواتب الملحق بنظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ، وحلت محله أربعة جداول: جدول لمراتب ودرجات الموظفين داخل الملاك، وجدول لتصنيف الموظفين داخل الملاك، وجدول لمراتب ودرجات الموظفين خارج الملاك، وجدول لتصنيف الموظفين خارج الملاك.

وتضمن جدول الموظفين داخل الملاك، تقسيم الوظائف العامة إلى عشر مراتب (تقع في ثلاث حلقات)، ومرتبة ممتازة. وكانت الحلقة الأولى تضم المراتب ١-٤، والحلقة الثانية تضم المراتب ٥-٧، وضمت الحلقة الثالثة المراتب ٨-١٠. وتم تقسيم كل مرتبة من المراتب ٣-١٠ إلى ثلاث درجات، ومثلت كل درجة راتب شهري معين. أما جدول مراتب ودرجات الموظفين خارج الملاك فتضمن أربع مراتب (الأولى أعلاها والرابعة أدناها)، وتم تقسيم كل منها إلى ثلاث درجات.

وأكدت تعليمات الكادر العام على أن تحدد مراتب الموظفين على أساس الأعمال التي يمارسونها، لا على أساس الوظائف التي يتقاضون رواتبها. ولكن التعليمات لم تحدد مؤهلات معينة لكل مرتبة، كما أنها لم تكن مصحوبة بتحليل موضوعي للوظائف العامة وفقاً لما تتضمنه أعمالها من صعوبات ومسؤوليات.

واستمر تطبيق جداول التعليمات العامة حتى صدر نظام الموظفين العام لسنة ١٣٧٧ هـ (١٩٥٨ م) الذي تضمن كادرين للرواتب: كادر موظفي داخل الهيئة، وكادر موظفي خارج الهيئة. وكانت الرواتب في الكادرين غير متداخلة. وضم كادر موظفي داخل الهيئة المراتب ١-٩ (وكانت التاسعة أدناها)، بالإضافة إلى مرتبة وزير، والمرتبة الممتازة. وكان أدنى راتب في الكادر ٤٠٠ ريال، وأعلاه ١٠٠٠٠ ريال. أما كادر موظفي خارج الهيئة فقد تضمن ثلاث مراتب الأولى (أول مربوطها ٥٠٠ ريال وآخره ٨٠٠ ريال)، والثانية (أول مربوطها ٣٠٠ ريال وآخره ٤٥٠ ريال)، والثالثة (أول مربوطها ١٥٠ ريال وآخره ٢٥٠ ريال).

علاوة على ما سلف، فقد حدد النظام بعض الضمانات اللازمة لحماية راتب الموظف. وتضمن بعض المكافآت، مثل: مكافأة ساعات العمل الإضافية، وبعض البدلات، مثل: بدل تفرغ لأطباء الصحة المدرسية، وبدل السفر، والانتقال، والتمثيل. وبعض التعويضات، مثل: تعويض الموظف الذي تلحقه خسارة مادية بسبب وظيفته. كذلك اقتضى منح علاوة دورية للموظفين، تختلف باختلاف مراتبهم.

بيد أن الأنظمة والقواعد النظامية السابقة لم تتضمن تقييماً للوظائف، ونتيجة لذلك،

كثيراً ما كانت الوظائف المتماثلة في الواجبات ومستوى الصعوبة والمسؤولية تلحق بمراتب مختلفة، وكان كثير من الموظفين يشغلون وظائف ذات مستويات متباينة رغم أنهم كانوا يؤدون أعمالاً متماثلة من حيث نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية، وتبعاً لذلك كانوا يتقاضون أجوراً متفاوتة. حيث لم تكن ثمة علاقة متينة بين الأعمال التي يؤديها الموظفون والأجور التي يتقاضونها.^(١٩) وكان ذلك نتيجة لعدم وجود نظام للتصنيف يحدد على نحو واضح الدرجات والمرتبات بالنسبة لنوع معين من الواجبات.

وفي سنة ١٣٩١ هـ صدر نظام الموظفين العام، الذي كان بداية لتبني الأساليب الحديثة في إدارة الخدمة المدنية، ومع صدور النظام صدر جدول جديد للرواتب، أجريت عليه عدة تعديلات في أوقات لاحقة. وبعد صدور النظام ظهرت خطة لتصنيف الوظائف تهدف إلى تحليل الوظائف العامة وإعداد أوصاف لها، وتجميع الوظائف في فئات وظيفية، بحيث تتضمن كل فئة جميع الوظائف المتشابهة من حيث الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات اللازمة لشاغلها، وتوحيد معدلات الأجور التي يستحقها شاغلوها. وبموجب هذه الخطة تم تقييم الوظائف الواقعة في المراتب من الأولى حتى العاشرة. وفي سنة ١٣٩٣ هـ صدر جدول جديد للرواتب، ثم حل محله جدول آخر سنة ١٣٩٥ هـ، ثم آخر سنة ١٣٩٦ هـ.

وفي سنة ١٣٩٧ هـ صدر النظام الحالي لنظام الخدمة المدنية، وأُرفق به جدول جديد للرواتب. وفي سنة ١٤٠١ هـ (١٩٨١ م) أصدر الديوان العام للخدمة المدنية الخطة الثانية لتصنيف الوظائف، وبموجبها تم تقييم الوظائف من المرتبة الأولى حتى المرتبة الخامسة عشرة. وفي سنة ١٤٠٤ هـ (١٩٨٤ م) صدرت الخطة الثالثة للتصنيف، وتقرر فيها اتباع الأساليب الكمية التحليلية للتقييم. وقد تمخض عن تطبيق طريقتي التقييم بالعوامل والنقاط في هذه الخطة إلى ارتفاع مراتب بعض الفئات الوظيفية، وكذلك ارتفاع الحد الأعلى لمراتب بعض الفئات الوظيفية عما كانت عليه في خطة التصنيف السابقة. وبلغ عدد الفئات التي ارتفعت في سلم المراتب بمقدار مرتبة أو مرتبتين أو ثلاث مراتب ١٨٥٤ فئة.^(٢٠)

وكانت آخر التطورات في مجال هياكل الرواتب في الخدمة المدنية عقب صدور نظام

الخدمة المدنية الحالي، تعديل سلالمة الخدمة المدنية في سنة ١٤٠١ هـ. وصدور سلم رواتب الوظائف التعليمية في سنة ١٤٠٢ هـ،^(٢١) وسلم رواتب أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء في ١٤٠٩ هـ،^(٢٢) وسلم رواتب الوظائف الصحية سنة ١٤١٢^(٢٣) وفي سنة ١٤١٣ هـ قرر مجلس الوزراء منح كل موظف أمضى سنتين على الأقل في الدرجة الأخيرة من المرتبة التي يشغلها مكافأة تعادل مقدار العلاوة الدورية المخصصة للمرتبة.^(٢٤) وأخيراً قضى مجلس الوزراء ابتداء من غرة شهر محرم ١٤١٥ بإضافة خمس درجات إلى كل مرتبة من مراتب سلالمة الخدمة المدنية،^(٢٥) بما في ذلك السلم العام للموظفين، وسلم رواتب المستخدمين، وسلم رواتب المعينين على بند الأجور، وسلم رواتب القضاة، وجدول رواتب أعضاء هيئة التدريب بالجامعات، وسلم رواتب أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء.

النظام الحالي للرواتب والأجور في المملكة

تقوم سياسة الرواتب والأجور في الخدمة المدنية على أساس تحديد الأجور والرواتب بما يتناسب مع صعوبة واجباتها ومسؤولياتها وما تستلزمه من مؤهلات، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في توحيد رواتب الموظفين الذين يؤدون أعمالاً متماثلة. لذا فإن نظام الخدمة المدنية يشير إلى ضرورة تصنيف الوظائف بتجميع الوظائف المتماثلة من حيث طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها بما يساعد على تحديد أجور متماثلة للأعمال المتماثلة.

وفي الوقت الحالي فإن مجلس الخدمة المدنية يختص بدراسة معدلات الأجور والرواتب واقتراح تعديلها، وكذلك تحديد وتنظيم صرف المكافآت والبدلات للعاملين في الخدمة المدنية. وتختص وزارة الخدمة المدنية بإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالأجور والبدلات والمكافآت والتعويضات، واقتراح الرواتب والأجور والبدلات والتعويضات والمكافآت. وتصدر الرواتب ضمن مرسوم الموازنة العامة السنوية.

هياكل الرواتب والأجور

مع تطور تنظيم الأجور والرواتب في الخدمة المدنية في المملكة، تعددت هياكل الرواتب والأجور تلبية للاحتياجات الخاصة للأنشطة والمجالات المتعددة في الخدمة المدنية، لتتناسب الرواتب التي يتضمنها كل هيكل مع متطلبات الوظائف التي يغطيها وطبيعتها المتميزة. وتقوم هذه الهياكل على أساس التدرج في المراتب أو المستويات، وتحديد نطاق معين لكل مرتبة أو مستوى له حد أعلى وأدنى لكل مرتبة، بما يتيح للموظف التدرج فيه والحصول على علاوات دورية. وفيما يلي وصف ملخص لهياكل الرواتب والأجور الأساسية في الخدمة المدنية.

سلم الموظفين العام

سلم الموظفين العام هو السلم الأساسي للرواتب في الخدمة المدنية، ويغطي رواتب الموظفين الذين يخضعون بصفة أصلية لنظام الخدمة المدنية، وهم يشكلون القطاع الأكبر من الموظفين المدنيين. ويحتوي السلم على ١٥ مرتبة تدرج من المرتبة الأولى وهي أدناها، وتنتهي بالمرتبة الخامسة عشرة وهي أعلاها. وتمثل كل مرتبة مستوى معيناً من الصعوبة والمسؤولية ومطالب التأهيل. ولكل مرتبة نطاق من الأجر له حد أقصى وأدنى، وهي مقسمة إلى درجات، تمثل كل درجة علاوة سنوية في راتب الموظف، تزيد تصاعدياً بمبلغ ثابت في كل مرتبة. وتتضمن المراتب من الأولى حتى العاشرة ١٥ درجة، ثم تأخذ الدرجات في التناقص درجة واحدة لكل مرتبة حتى تبلغ عشر درجات في المرتبة الخامسة عشرة. ويتسم الجدول بالتداخل في درجاته، حيث إن راتب الدرجة الأخيرة في المرتبة أكثر من راتب الدرجة الأولى في المرتبة التالية لها، وذلك فيما خلا المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة. والحد الأدنى للرواتب ضمن سلم الموظفين العام ١٥٠٠ ريال والحد الأعلى ٢٠٨٥٠ ريال.

سلم رواتب المستخدمين

يتكون سلم رواتب المستخدمين، من ثلاث مراتب متداخلة، تبدأ بالمرتبة الحادية والثلاثين وتنتهي بالثالثة والثلاثين. وتنقسم المرتبتين ٣١ و ٣٢ إلى ١٦ درجة، بينما تتكون المرتبة ٣٣ من ٢٠ درجة.

سلم رواتب المعينين على بند الأجور

يتكون جدول أجور المعينين على بند الأجور من أربع فئات متداخلة، ينقسم كل منها إلى خمس عشرة درجة، هي: الفئة (أ)، والفئة (ب)، والفئة (ج)، والفئة (د).

سلم رواتب اللائحة التعليمية

تم تقسيم الرواتب في اللائحة التعليمية إلى مستويات، وليس إلى مراتب، وتتضمن ستة مستويات متداخلة. يتكون المستوى الأول والثاني والثالث من خمس وعشرين درجة، والمستويين الرابع والخامس من أربع وعشرين درجة، والمستوى السادس من عشرين درجة.

سلم رواتب القضاة

يتكون سلم رواتب القضاة من المراتب التالية: ملازم قضائي، قاضي (ج)، قاضي (ب)، قاضي (أ)، وكيل محكمة (ب)، وكيل محكمة (أ)، رئيس محكمة (ب)، رئيس محكمة (أ)، قاضي تمييز، رئيس هيئة تمييز. وهذه المراتب، فيما عدا مرتبة ملازم قضائي، وقاضي تمييز، ورئيس هيئة تمييز، مقسمة إلى ١٥ درجة.

سلم رواتب هيئة التحقيق والإدعاء

يتكون سلم رواتب هيئة التحقيق والإدعاء من المراتب التالية: ملازم تحقيق، مساعد محقق، محقق ثان، محقق أول، وكيل رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (ب)، وكيل رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (أ)، رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (ب)، رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (أ)، نائب الرئيس. وجميع المراتب، فيما عدا مرتبة نائب الرئيس، مقسمة إلى ١٥ مرتبة.

سلم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

يتكون كادر أعضاء هيئة التدريس من أربع مراتب: معيد، محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ. مقسمة إلى ١٥ درجة.

سلم رواتب الوظائف الصحية

يتكون سلم الرواتب الوظائف الصحية من سبعة مستويات كل مستوى مقسم إلى أربع درجات، لأربع فئات من الوظائف، هي: طبيب استشاري، وطبيب أخصائي، وطبيب مقيم، وصيدلي، وأخصائي، وفني، ومساعد صحي (أ)، ومساعد صحي (ب).

جداول رواتب المتعاقدين غير السعوديين

يتم تحديد رواتب المتعاقدين غير السعوديين وفقاً لعدد من الجداول، على النحو التالي (المادة ١١ من لائحة توظيف غير السعوديين):

١. جدول رواتب الأطباء البشريين.
 ٢. جدول رواتب المهندسين.
 ٣. جدول رواتب المتخصصين.
 ٤. جدول رواتب التعليم العام.
 ٥. جدول رواتب التعليم الفني والمهني.
 ٦. جدول رواتب المساعدين الفنيين والحرفيين.
 ٧. جدول رواتب الإداريين.
 ٨. جداول رواتب المتعاقدين من أوروبا وأمريكا الشمالية وأي بلد آخر يكون في مستواها، ويتم وضع هذا الجدول من قبل وزير الخدمة المدنية.
- ويتضمن كل جدول تحديد الراتب الأساسي للمتعاقد وفقاً للمؤهل العلمي، كما يتضمن علاوة الخبرة التي يمكن أن يحصل عليها، والحد الأعلى لسنوات الخبرة، والحد الأعلى للتعاقد.

مرتبة الموظف

يتوقف مقدار الراتب الذي يحصل عليه الموظف على المرتبة والدرجة التي يشغلها.

ويتم تحديد مرتبة الشخص وفقاً لمؤهلاته وخبراته. فبالنسبة للمؤهلات العلمية، فحامل شهادة الكفاءة يعين على المرتبة الثانية، وحامل الثانوية العامة على المرتبة الرابعة، وحامل الثانوية التجارية أو الثانوية الصناعية على المرتبة الخامسة، وحامل الشهادة الجامعية الذي يعين في تخصصه تمنح له المرتبة السابعة، أما إذا عين في غير تخصصه فيمنح المرتبة السادسة. وبصفة عامة، فإن حامل الشهادة الجامعية النظرية يعين على المرتبة السادسة.

ويعين من يحصل على شهادة جامعية تربوية بالانتساب على وظيفة تعليمية بالمستوى الرابع، أما المنتظمون فعينون على المستوى الخامس. ويعين الحامل لشهادة غير تربوية في الدرجة الأولى من المستوى الرابع، إلا أنه إذا حصل على دبلوم تربوي لمدة سنة وفق قواعد وشروط احتساب الدبلومات، فيعين في المستوى الخامس.

ويعين حامل شهادة الماجستير في المرتبة الثامنة، وحامل شهادة الدكتوراه في المرتبة التاسعة، إلا إذا كانت شهادته في الطب فيعين في المرتبة العاشرة. ويعين الحاصل على دبلوم معهد الإدارة العامة لمدة سنتين بعد الشهادة الجامعية على الدرجة الأولى من المرتبة الثامنة.

أما بالنسبة لراتب المتعاقد غير السعودي فيتم تقديره عند التعاقد معه، في ضوء ما يحمله من مؤهل علمي، وعدد سنوات الخبرة الثابتة في مجال العمل المطلوب من المتعاقد أدائه. وتحدد رواتب المتعاقدين وفقاً لجداول الرواتب المخصصة لهم. بيد أنه يجوز في الحالات الاستثنائية والنادرة التي تستدعي استخدام أصحاب كفاءات ذات سمعة كبيرة أو شهرة عالمية، بعد الاتفاق بين الوزير المختص ووزير الخدمة المدنية، منح رواتب تتجاوز الحدود الواردة بتلك الجداول (المادة ١٤ من لائحة توظيف غير السعوديين).

الراتب الأساسي

يتقاضى الموظف العام في المملكة راتباً شهرياً يتسلمه في نهاية كل شهر هجري. ويتحدد مقدار الراتب وفقاً لسلم الرواتب الذي يخضع له الموظف، والمرتبة التي يشغلها فيه. ويكون الراتب الصافي الذي يتقاضاه الموظف محسوماً بقدر ٩٪ تمثل الحسومات التقاعدية، ويضاف إليه بدل الانتقال.

ويستحق الموظف راتبه من تاريخ مباشرته لمهام وظيفته، وليس من تاريخ قرار تعيينه. ويستثنى من ذلك الحالات التي يتم فيها شغل الوظيفة عن طريق الترقية إذا كان الموظف منتدباً، أو ملتحقاً بدورة تدريبية لمدة ستة أشهر أو أقل، أو في إجازة رسمية، أو معاراً لمنظمة دولية أثناء صدور قرار الترقية، أو إذا تمت الترقية بأمر ملكي، أو أمر سام، أو قرار من مجلس الوزراء، أو مجلس الخدمة المدنية. ففي هذه الحالات يستحق الموظف راتب الوظيفة المرقى إليها من تاريخ صدور القرار بها، شريطة مباشرته لعمله بعد انتهاء الانتداب أو التدريب أو الإجازة أو الإعارة (المادة ٣ من لائحة الترقيات).

كذلك فإن مدة العقد للموظف غير السعودي تبدأ من التاريخ الذي يغادر فيه موطنه متوجهاً إلى المملكة، على ألا تزيد المدة بين مغادرة الوطن والتقدم لمباشرة العمل، وفقاً لتعليمات الجهة، على ثلاثة أيام، أو من اليوم الذي يتقدم فيه لمباشرة العمل، وفقاً لتعليمات الجهة، إذا كان مقيماً في البلد التي توجد به الوظيفة ووقع فيه العقد (المادة ٩ من لائحة توظيف غير السعوديين).

راتب الموظف عند شغل الوظيفة

الأصل أن يتم تعيين الموظف على الدرجة الأولى من المرتبة، إلا أنه يجوز استثناء من ذلك، تعيين شاغلي بعض الفئات الوظيفية على درجة أعلى من الدرجة الأولى، إذا توافرت لديهم مؤهلات معينة يحددها مجلس الخدمة المدنية،^(٢٦) مثل: وظائف الهندسة، والحاسب الآلي. فالمهندس، على سبيل المثال، يعين في الدرجة الثالثة من المرتبة السابعة، وخريج الحاسب الآلي يعين على الدرجة الرابعة من المرتبة السابعة، ويعين الخريج الجامعي المتخصص في المكتبات الملحق بمكتبة الملك فهد الوطنية بالدرجة الخامسة من المرتبة السادسة.^(٢٧)

وعند تعيين موظف على رأس العمل في مرتبة أعلى من مرتبته الحالية، عن طريق المسابقة أو غيرها، فإنه يعين على الدرجة الأولى للمرتبة الأعلى. لكن إذا كان راتبه عند شغله الوظيفة الجديدة يساوي راتبه في المرتبة السابقة أو يقل عنه، فإنه يمنح راتب أول درجة

تتجاوز راتبه . ويجوز للسلطة المختصة، إضافة إلى ما تقدم، منح الموظف المرقى بالمفاضلة،^(٢٨) راتب الدرجة التالية، حتى وإن كان الراتب أكثر، بشرط ألا يقل تقدير أداء الموظف في هذه الحالة عن " جيد جداً " في العام الأخير .

وفي حالة إعادة الموظف الذي ترك الخدمة إلى وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية بالمرتبة عينها التي كان يشغلها عند انتهاء خدمته، فيعين في الدرجة نفسها التي كان عليها قبل انتهاء خدمته . أما إذا أعيد إلى وظيفة ذات مرتبة أقل، فيمنح راتب أول درجة تتجاوز آخر راتب كان يتقاضاه، فإذا كان راتبه السابق يزيد عن راتب آخر درجة في تلك المرتبة، فيمنح راتب هذه الدرجة الأخيرة (المادة ١٨ / ج من اللائحة التنفيذية) . ولكن إذا كان تعيينه في مرتبة أعلى من مرتبته السابقة لتركه الخدمة، فإن لا يستحق سوى راتب الدرجة الأولى في المرتبة التي عين عليها، بصرف النظر عن راتبه السابق .

أما المستخدم الذي يعين في وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية، فيعين في الدرجة التي تساوي الراتب الذي كان يتقاضاه في وظيفته السابقة، أو تعلوه مباشرة، وذلك حسب الأحوال . فإذا كان هذا الراتب يتجاوز راتب آخر درجة في مرتبة الوظيفة المعين عليها، فيمنح مكافأة شهرية بقدر الفرق . وتتناقص هذه المكافأة بقدر ما يحصل عليه بعد ذلك من زيادة في راتبه (المادة ١٨ / ١ من اللائحة التنفيذية) .

الحسم من الراتب

لا يستحق الموظف راتباً عن الأيام التي لا يباشر فيها مهام وظيفته . فإذا انقطع الموظف عن عمله من غير عذر شرعي، أو دون إذن من جهة عمله، فيتم حسم رواتب الأيام التي تغيبها . ووفقاً لذلك فإنه يجوز جمع ساعات التأخير عن الحضور إلى العمل في الموعد المحدد، فإذا بلغت سبع ساعات تعد بمثابة غياب يوم كامل عن العمل . وإذا غاب الموظف عن العمل، أو تأخر عن الحضور في الموعد المحدد وتقرر حسم أيام أو ساعات الغياب، فإن الحسم في هذه الحالة يشمل الراتب والبدلات والعلاوات المقررة للوظيفة .^(٢٩)

ويمثل الحسم من الراتب إحدى العقوبات التي يمكن توقيعها على الموظف في المرتبة

العاشرة فما دونها، في حالات أخرى غير التغيب عن العمل. وفي هذه الحالة، خلافاً لخالة التغيب عن العمل، يعني الحسم من الراتب اقتطاع جزء من صافي راتب الموظف، حيث لا يشمل الحسم البدلات أو المكافآت أو التعويضات.

ولا اعتبارات إنسانية تتصل بالموظف وأسرته فقد اقتضى النظام ألا يتجاوز المحسوم صافي راتب ثلاثة أشهر في المرة الواحدة، وألا يتجاوز في الشهر الواحد ثلث صافي الراتب الشهري للموظف. بيد أنه ليس هناك حد أقصى لعدد مرات الحسم التي يمكن توقيعها على الموظف خلال السنة الواحدة، الأمر الذي يعني، من الناحية النظرية، إمكانية توقيع الجزاء على الموظف خلال سنة واحدة بحسم اثني عشر شهراً من راتبه. غير أن عقوبة الحسم من الراتب لا تطبق على الموظفين في المرتبة الحادية عشرة فما فوقها.

الحجز على الراتب

لقد قيد النظام حق الحجز على راتب الموظف، فلا يجوز الحجز على راتب الموظف إلا بأمر من الجهة المختصة. ولا يجوز أن يتجاوز المبلغ المحجوز في كل شهر ثلث صافي راتب الموظف الشهري، ماعداً دين النفقة (المادة ٢٠ من نظام الخدمة المدنية).

وقف صرف نصف الراتب

يصرف للموظف الذي كفت يده عن العمل، ومن في حكمه، نصف صافي راتبه فقط، دون سائر البدلات الأخرى التي كانت تصرف له قبل كف اليد، وذلك طوال مدة كف اليد. فإذا برئ الموظف أو عوقب بغير الفصل، يصرف له الباقي من راتبه مع بدل النقل والبدلات الأخرى، عدا البدل الذي لا يجوز صرفه إلا أثناء مزاولة العمل. أما إذا عوقب بالفصل فلا يستعاد ما صرف له، ما لم تقرر الجهة التي أصدرت قرار العقوبة غير ذلك (المادة ١٩ من نظام الخدمة المدنية).

المزايا الإضافية

يستفيد الموظف أثناء خدمته بعدد من المزايا الإضافية التي تستهدف تحقيق قدر من التوازن بين راتب الوظيفة، وظروف العمل ومقتضياته، والجهد الذي يبذله الموظف فيه.

وهذه المزايا منها ما هو دائم ومستمر طوال الخدمة، ومنها ما يصرف لمرة واحدة بصفة مقطوعة إذا تحقق غرض معين.

ومن الحري بالتنويه أن المستخدمين يتساوون، من حيث العلاوات والمكافآت والتعويضات والمزايا بشاغلي المرتبة الأولى من نظام الموظفين. كذلك، يعامل العامل على بند الأجور، من حيث ساعات العمل والإجازات والعطلات الرسمية والبدلات، بما فيها بدل الانتقال والعلاوة الإضافية والمكافآت، طبقاً لما هو مقرر لشاغلي وظائف المستخدمين. إلا أنه يطبق عليه، في حالة التعويض عن العمل الإضافي، نظام العمل والعمال (المادة ١١ من لائحة المعينين على بند الأجور). وفيما يلي استعراض لأهم العلاوات والبدلات والمكافآت والتعويضات المقررة للموظفين.

أولاً - العلاوات

هناك نوعان من العلاوات في الخدمة المدنية، العلاوة الدورية والعلاوة الإضافية.

العلاوة الدورية

تكون العلاوة الدورية في العادة مبلغاً نقدياً يمنح للموظف، ويضاف إلى راتبه الأساسي ويصبح جزءاً منه، بعد انقضاء فترات دورية منتظمة من خدمته (تكون سنوية في العادة). وقد نصت المادة ١٧ من نظام الخدمة المدنية على أن يمنح الموظف علاوة سنوية في بداية كل سنة هجرية، وذلك بنقله من الدرجة التي يشغلها إلى الدرجة التالية لها مباشرة في المرتبة نفسها في سلم الرواتب. ويختلف مقدار العلاوة السنوية التي يحصل عليها الموظف باختلاف المرتبة التي يشغلها. غير أن الأشخاص المعينون على وظائف مؤقتة لا يستحقون علاوات دورية؛ لأنهم لا يتقاضون سوى مكافآت، وليس رواتب محددة ضمن سلم معين للرواتب.

ويجوز منح المتعاقد غير السعودي علاوة سنوية في بداية كل سنة جديدة على ألا تتجاوز ٥٪ من الراتب (المادة ١٣ من لائحة توظيف غير السعوديين). ويجوز منح هذه العلاوة للمتعاقد حتى لو وصل راتبه الحد الأقصى المحدد بالجدول المطبق عليه. (٣٠)

الحرمان من العلاوة الدورية

يمكن أن يعاقب الموظف بحرمانه من العلاوة الدورية . ويقصد بهذه العقوبة إسقاط حق الموظف في الحصول على العلاوة الدورية نهائياً ، وليس تأجيلها لمدة زمنية معينة ، الأمر الذي يستتبع حرمانه من الصعود درجة داخل المرتبة التي يشغلها ، وحرمانه من العلاوة التي كانت ستضاف إلى راتبه نتيجة لذلك . وإذا ارتكب موظف مخالفة عوقب عليها تأديبياً بأخرمان من علاوة دورية ، وكان يشغل الدرجة الأخيرة من المرتبة ولا يتقاضى علاوات ، ففي هذه الحالة لا سبيل إلى تنفيذ عقوبة الحرمان من العلاوة بحقه ، ويتم تنفيذ تلك العقوبة عندما يكون ذلك ممكناً أي بعد ترقّيه إلى مرتبة أعلى .

ولا يستحق الموظف علاوة دورية عن السنوات التي لم يعمل فيها ، إذا أحيل للمحاكمة ولم يتضمن الحكم التأديبي فصله . ولكن إذا كان سبب توقيفه عن العمل يعود إلى قرار بكف يده عن العمل فيستحق العلاوة . كذلك فإن الموظف المستجد الذي تنهى خدماته في سنة التجربة ، سواء لعدم الصلاحية ، أو الاستقالة ، أو الفصل التأديبي ، لا يحتفظ بالعلاوة التي حصل عليها إبان خدمته السابقة في حالة إعادة تعيينه بالخدمة المدنية .

العلاوة الإضافية

عند تعيين الموظف ، عن طريق المسابقة أو المفاضلة أو غيرها ، في مرتبة أعلى من مرتبته الحالية ، وكان راتبه عند شغله للوظيفة المرقى إليها يساوي راتبه في المرتبة السابقة أو يقل عنه ، فإنه يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه الذي كان يتقاضاه في مرتبته السابقة . علاوة على ما سبق ، فإنه يجوز منح الموظف المرقى بالمفاضلة الذي لا يقل تقدير أدائه عن " جيد جداً " ،^(٣١) راتب الدرجة التالية .

وإذا منح الموظف عند ترقّيته درجة إضافية وفق الشروط النظامية ، على النحو السابق ، وكانت الترقية في أول محرم ، فيمنح الدرجة الإضافية المقررة للترقية ، ثم يمنح العلاوة الدورية على أساس الدرجة التي يستحقها في المرتبة المرقى إليها ، كما لو أن الترقية تمت قبل أول محرم (المادة ١٧ / ٢ من اللائحة التنفيذية) .

ويجوز منح المعين على بند الأجور علاوة إضافية عن كل سنة دراسية فوق المرحلة الابتدائية بنهيها بنجاح أثناء عمله . كذلك يجوز أن يمنح علاوة إضافية عن كل دورة تدريبية في مجال عمله لا تقل مدتها عن ستة أشهر بنهيها بنجاح أثناء العمل .

ثانياً - البدلات

البدلات هي مبالغ مالية تدفع للموظف زيادة على راتبه الأساسي ، وتكون إما مبلغاً ثابتاً ، أو يتم تحديدها بنسب مئوية معينة من الدرجة الأولى للمرتبة التي يشغلها . وتصرف البدلات للموظف بصفة دورية ، في الغالب مع الراتب ، أو تدفع بصفة مقطوعة . وتمنح البدلات بفعل أسباب تمثلها مقتضيات الوظيفة التي يشغلها الموظف وما يحيط بها من ظروف خاصة ، وما تتطلبه من مهام . وأحياناً تكون تعويضاً عن ميزة عينية يتمتع بها الموظف ، مثل : بدل السكن ، أو مقابل جهود معينة أو مخاطر معينة قد يتعرض لها الموظف نتيجة لأدائه لعمله ، مثل : بدل العدوى وبدل الخطر . وفي بعض الأحيان تكون لزيادة جاذبية بعض الوظائف ، وتشجيع الالتحاق ببعض الوظائف التي يقل الإقبال عليها .

وقد تضمن نظام الخدمة المدنية العديد من البدلات المالية التي تمنح للموظف حسب طبيعة الواجبات والمسؤوليات التي يتولاها . وتتخذ البدلات أحكام الراتب من حيث الصرف ، أو التخفيض ، أو التوقيف ، فتصرف شهرياً مع راتب الموظف ، وتخفيض بنسبة انخفاض الراتب ، ويوقف صرفها إذا أوقف الراتب . غير أنها لا تعد جزءاً من الراتب ، لذا فلا تحسب في التقاعد ، أو التعويض عن الإجازات ، أو حالات الابتعاث (المادة ٢٧ / ٢١ من اللائحة التنفيذية) ، وفيما عدا ذلك تصرف جميعها . وهكذا ، فعلى سبيل المثال ، يستمر صرفها في الإجازات النظامية وفي حالة الانتداب ، إلا إذا منعت النصوص النظامية من جمع أكثر من بدل في آن ، أو منعت صرفه في حالات معينة .

وتضم وزارة الخدمة المدنية لجنة للبدلات مكونة من مندوبين من وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، ووزارة الخدمة المدنية ، والوزارة أو المصلحة الحكومية ذات العلاقة . وتتولى اللجنة دراسة البدلات المختلفة للموظفين التي تضمنتها اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية ، ولها أن

تقترح تعديلها، أو تقدم توصيات بشأن إيجاد بدلات جديدة . وتكون تلك التوصيات نافذة إذا اعتمدها وزير الخدمة المدنية ووزير المالية والاقتصاد الوطني (المادة ٢٧ / ٢٣ من اللائحة التنفيذية).

بدل التعيين

يصرف للموظف عند تعيينه لأول مرة في خدمة الدولة بدل يعادل راتب شهر واحد^(٣٢) ولا يصرف بدل التعيين إلا لمن تم تعيينه في خدمة الدولة لأول مرة، فإذا كان للموظف خدمة عسكرية سابقة، أو خدمة سابقة على بند أجور العمال، على سبيل المثال، فإنه لا يستحق عند تعيينه في الخدمة المدنية بدل تعيين، لأن خدمته السابقة تعد خدمة سابقة في الدولة.

ويسترد بدل التعيين من الموظف الذي تم تعيينه دون إكمال السن النظامية للتعيين، إذا تم اكتشاف أمره قبل بلوغه هذه السن . ولكن لا يسترد بدل التعيين من الموظف الذي تنهى خدماته بسبب عدم الصلاحية في أثناء فترة التجربة.

بدل الانتقال

يصرف للموظف بدل انتقال شهري يصرف مع الراتب، مقابل تكاليف انتقاله اليومي بين مقر إقامته ومقر الوظيفة . ويتفاوت هذا البدل وفقاً للمرتبة التي يشغلها الموظف، ويكون مقداره ٤٠٠ ريال لموظفي المراتب الأولى حتى الخامسة، ووظائف المستخدمين والمعينين على بند الأجور، و ٦٠٠ ريال لموظفي المرتبة السادسة حتى الرابعة عشرة . (المادة المعدلة ٢٧ / ٢ المادة المعدلة ٢٧ / ٢ من اللائحة التنفيذية).

وحين يتقرر الحسم من راتب الموظف بسبب الغياب، فإن الحسم في هذه الحالة يشمل كذلك بدل الانتقال . ولكن يستمر صرف بدل النقل الشهري للموظف الموفد للدراسة في الداخل.

وتدفع الجهة إلى المتعاقد غير السعودي بدل انتقال شهري مقابل تنقلاته في مقر عمله،

وذلك وفقاً للفتاات الموضحة بالجدول ٢ .

جدول ٢

فئات بدل النقل للمتعاقد غير السعودي

الراتب	بدل النقل
أقل من ٢٠٠٠ ريال	٣٠٠ ريال
٢٠٠٠ - ٣٥٠٠ ريال	٣٥٠ ريال
أكثر من ٣٥٠٠ ريال	٤٠٠ ريال

ويصرف للموظف في حالة تكليفه بعمل إضافي في غير أوقات الدوام الرسمي ، أو في حالة انتدابه بدل انتقال إضافي يعادل ١ / ٣٠ من بدل الانتقال الشهري المستحق له ، وذلك عن كل يوم من أيام تكليفه أو انتدابه . ويجوز عوضاً عن صرف هذا البديل تأمين وسيلة النقل المناسبة للموظفين الذين تستوجب طبيعة عملهم سفرأ متواصلاً بشرط موافقة وزير المالية والاقتصاد الوطني ووزير الخدمة المدنية على ذلك (المادة ٢٧ من اللائحة التنفيذية) .

وتتولى الوزارات والمصالح الحكومية التي تتبعها مراكز عمل تقع خارج نطاق المدن بمسافة ليست قليلة ، أو التي لديها موظفون يعملون بالتناوب بين الساعة التاسعة مساء والساعة السادسة صباحاً ، تأمين نقل الموظفين من العمل وإليه ، بإحدى وسائل النقل العادية المستخدمة للطلبات ، مع استمرار منحهم بدل الانتقال الشهري (المادة ٢٧ / ٣ من اللائحة التنفيذية) .

وللجهات التي تعمل فيها نساء أن تختار ، بعد أخذ رأي المستفيدات ، بين نقلهن أو دفع بدل الانتقال الشهري لهن ، وفقاً لما تراه ملائماً . وفي حالة مدارس البنات والجهات المماثلة التي تتبعها مدارس ، يتم النقل بوسائل النقل للطلبات ، أو بوسائل النقل العادية المستعملة في الطلبات في الحالات الأخرى .

وتؤمن الحكومة، عن طريق وزارة المالية والاقتصاد الوطني، لموظفي المرتبة الخامسة عشرة، كما تؤمن وزارة الخارجية لرؤساء البعثات الدبلوماسية الممثلة للمملكة في الخارج، سيارات مناسبة لاستعمالها في تنقلاتهم الرسمية والخاصة تجدد كل ثلاث سنوات. كما يؤمن لهم، بالإضافة إلى ذلك، سائق وما تتطلبه السيارة من وقود وصيانة. ويجوز بعد الاتفاق مع وزير المالية والاقتصاد الوطني ووزير الخدمة المدنية، أن يطبق ذلك على رؤساء المصالح والإدارات المستقلة. ولا يصرف للمستفيدين من السيارات في الحالات السابقة بدل الانتقال (المادة ٩/٢٧ من اللائحة التنفيذية)، حيث لا يجوز للموظف، بأي حال من الأحوال، استعمال السيارات الحكومية إذا كان يحصل على بدل نقل شهري (المادة ١٢/٢٧ من اللائحة التنفيذية). ولكن يصرف لهم في حالة انتدابهم في الداخل خمسون ريالاً بدل نقل يومي طوال فترة الانتداب إذا لم توفر لهم وسائل النقل في مقر انتدابهم (المادة ١١/٢٧ من اللائحة التنفيذية). كذلك يمنح موظفو المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة، عند سفرهم خارج المملكة في مهمة رسمية بدل انتقال قدره (٣٠٠) ريال عن كل يوم. (٣٣)

وفي حالة انتداب لجنة للقيام بمهمة مشتركة في الداخل، تؤمن الجهة ذات العلاقة لأعضاء اللجنة وسيلة النقل المناسبة في البلد الذي انتبوا إليه للتنقل في مهماتهم الرسمية (المادة ١٠/٢٢ من اللائحة التنفيذية).

بدل الانتداب

الانتداب هو تكليف موظف أو عدد من الموظفين بأداء مهام معينة في غير مقر العمل لمدة مؤقتة، سواء داخل المملكة أم خارجها. ويصرف للموظف المنتدب خارج مقر العمل في مهمة رسمية بدل انتداب، يختلف حسب مرتبة الموظف، عن كل يوم يقضيه خارج مقر عمله داخل المملكة أو خارجها، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات (المادة ٢٧ من نظام الخدمة المدنية). مع ملاحظة أنه لا يجوز الجمع بين بدل الانتداب ومكافأة العمل الإضافي.

حساب بدل الانتداب

يبدأ احتساب بدل الانتداب للموظف المنتدب وقت مغادرته مقر عمله وينتهي بعودته،

ولا يدفع إلا عن الأيام اللازمة لقضاء المهمة . ويصرف له بدل الانتداب المقرر عن يوم واحد إذا انتهت المهمة التي كلف بأدائها وعاد إلى مقر عمله في اليوم نفسه (المادة ٢٢/١٦ من اللائحة التنفيذية) . ولكن إذا ثبت أن المنتدب قد تراخى في أداء العمل واستغرق مدة تزيد على المدة اللازمة ، فلا يصرف له بدل الانتداب عما يقابل المدة غير اللازمة ، علاوة على ما يستحقه من جزاء (المادة ٢٢/١٢ من اللائحة التنفيذية).

ويحتسب بدل الانتداب عن أيام الإجازة المرضية التي تقع أثناء الانتداب ، على أن يخطر الموظف جهة عمله بمرضه ، وأن تتم الموافقة على احتساب هذه المدة انتداباً ، على ألا تزيد مدة الإجازة المرضية التي يجوز احتسابها ضمن مدة الانتداب على عشرين يوماً أو نصف المدة أيهما أقل . ويشترط في حالة المنتدب إلى خارج المملكة أن يكون المرض طارئاً أثناء مدة الانتداب ، وأن تستلزم حالة الموظف علاج المرض أثناء مدة الانتداب ، وأن تثبت التقارير أنه يتعذر تأجيل العلاج إلى حين عودة الموظف إلى المملكة بعد انتهاء المهمة المنتدب من أجلها ، وأن يتم الصرف من ميزانية وزارة الصحة توحيداً للإجراءات (٣٤).

ويحدد بدل الانتداب الذي يصرف للموظف داخل المملكة عن كل يوم يقضيه خارج مقر عمله وفق الفئات الموضحة في الجدول (٣) . (٣٥)

جدول ٣

بدل الانتداب في الداخل حسب المراتب

المراتب	بدل الانتداب
٣-١	١١٣ ريال
٥-٤	١٥٠ ريال
٦	٢٤٠ ريال
٨-٧	٣٠٠ ريال
١٠-٩	٤٥٠ ريال
١٣-١٢	٥٢٥ ريال
١٥-١٤	٦٠٠ ريال

ويزاد البدل المقرر للفئات السابقة عند السفر إلى الخارج بنسبة (٥٠٪)، فيما عدا موظفي المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة، فيمنحون عند سفرهم إلى خارج المملكة في مهمة رسمية بدلاً نقدياً قدره (٩٠٠) ريال عن كل يوم، بالإضافة إلى ذلك، بدل انتقال قدره (٣٠٠) ريال. (٣٦)

انتداب الموظف الذي يعمل في الخارج

إذا انتدب الموظف الذي يعمل في الخارج لأداء مهمة رسمية خارج الدولة التي بها مقر عمله، فيعامل معاملة المتدب من داخل المملكة إلى البلد المتدب إليها (المادة ٢٢/٧ من اللائحة التنفيذية). أما إذا انتدب الموظف الذي يعمل في الخارج لأداء مهمة رسمية داخل المملكة، أو داخل الدولة التي بها مقر عمله، فيعامل معاملة المتدب داخل المملكة (المادة ٢٢/٨ من اللائحة التنفيذية).

بدل الانتداب للأعمال الموسمية

يعامل الموظفون الذين ينتقلون خارج مقر عملهم الأصلي داخل المملكة في مواسم معينة، مثل موسم الحج، معاملة المتدبين. ولا يتأثر بدل الانتداب المستحق لهم في حالة تكليفهم بمهمة رسمية في مقر عملهم الأصلي أو غيره (المادة ٢٢/١٤ من اللائحة التنفيذية).

بدل الانتداب للموظف المنقول

يستحق الموظف المنقول، بالإضافة إلى بدل الترحيل، بدل انتداب عن أيام السفر، على ألا تزيد عن ثلاثة أيام إذا كان النقل داخل المملكة، وثلاثة أيام إذا كان النقل إلى خارج المملكة.

بدل الانتداب لغير الموظفين

تطبق الأحكام الخاصة ببدل الانتداب على غير الموظفين الذين يكلفون بمهام رسمية خارج محل إقامتهم، على أن يصدر قرار الانتداب من الوزير المختص، وأن يحدد في القرار مرتبتهم كما لو كانوا موظفين رسميين (المادة ٢٢/٢٠ من اللائحة التنفيذية).

حالات أخرى لصرف بدل الانتداب

يصرف للموظف بدل انتداب عن الأيام التي تستلزمها الحالات التالية (المادة ٢٧/٦ من اللائحة التنفيذية):

- ١ . إذا استدعته الحكومة للشهادة أمام إحدى المحاكم ، أو الهيئات الواقعة خارج مقر عمله .
 - ٢ . إذا دعي للمثول أمام لجنة طبية ، أو هيئة تحقيق ، أو محاكمة .
 - ٣ . إذا حصل على إجازة مرضية ، وأوصت جهة مختصة بعلاجه في بلد آخر داخل المملكة .
- وعلى الموظف في الحالات السابقة أن يقدم شهادة بذلك من الجهة التي استدعي إليها .
إلا أن بدل الانتداب لا يصرف للموظف المتهم إلا بعد أن تثبت براءته مما نسب إليه .

بدل انتداب المتعاقدين غير السعوديين

يستحق المتعاقد غير السعودي الذي يتنذب داخل المملكة بدل انتداب يومي على النحو التالي (المادة ٢٤ من لائحة توظيف غير السعوديين):

- ٨٠ ريالاً لمن كان راتبه أقل من ١٥٠٠ ريال .
 - ١٠٠ ريال لمن كان راتبه ١٥٠٠ ريال وأقل من ٢٥٠٠ ريال .
 - ١٢٠ ريال لمن كان راتبه ٣٥٠٠ ريالاً فأكثر .
- وفي حالة انتدابه خارج المملكة فيزداد البدل بمقدار ٥٠٪ .

تأمين السكن للمنتدب

لا يجوز تأمين السكن والطعام للموظفين المنتدبين في الخارج ، ولكن يجوز ، في الحالات الاستثنائية ، تأمين السكن لهم فقط لحضور المؤتمرات الدولية . وإذا أمنت الحكومة للموظف المنتدب السكن والطعام ، فيخفض بدل الانتداب إلى الربع . وإذا أمنت له السكن فقط ، خفض البدل إلى النصف . ولا يتأثر البدل في الحالات التي يقضيها الموظف في وسيلة النقل ، كذلك لا يتأثر البدل في حالات تأمين السكن في الخيام ، كما لا يتأثر في حالة تقديم

السكن والطعام من أية جهة غير حكومية، ما لم تحتسب التكاليف على الحكومة (المادة ٢٢/٢ من اللائحة التنفيذية).

سلفة الانتداب

يجوز منح الموظف المنتدب سلفة على حساب بدل الانتداب، على ألا تزيد السلفة عن ما يستحقه عن المدة المحددة في قرار الانتداب (المادة ٢٢/١٣ من اللائحة التنفيذية). ولا يستعاد ما تم صرفه للموظف المنتدب من بدل انتداب عند انتهاء خدمته بالوفاة أو العجز الصحي الدائم عن العمل، إذا حدث ذلك قبل انتهاء المدة المحددة في قرار الانتداب. (٣٧)

الانتداب في جهة غير جهة الموظف

إذا انتدب الموظف للقيام بمهمة رسمية بوزارة أو مصلحة غير التي يعمل فيها، فتتحمل الجهة التي يؤدي لها المهمة ما يستحقه من بدلات وتعويضات أو مكافآت، عدا راتبه الشهري وبدل الانتقال، ما لم يتم الاتفاق على غير ذلك (المادة ٢٢/٥ من اللائحة التنفيذية). ولكن إذا انتدب الموظف للمشاركة في لجنة، فتتحمل الجهة التابع لها اللجنة ما يستحقه من بدلات أو تعويضات أو مكافآت (المادة ٢٢/٦ من اللائحة التنفيذية).

المسافات الموجبة لاستحقاق بدل الانتداب

حددت وزارة الخدمة المدنية ضوابط معينة لحساب المسافات بين المكان الذي ينتدب منه الموظف والمكان المنتدب إليه، والموجبة لصرف بدل الانتداب، وذلك على الوجه التالي:

١. يعد الموظف منتدباً إذا كانت المسافة بين مقر العمل ومكان الانتداب لا تقل عن (٧٥) كيلو متراً من الطرق المسفلتة، أو كانت لا تقل عن (٤٠) كيلو متراً من الطرق غير المسفلتة، بصرف النظر عن طبيعتها طالما كان بإمكان السيارة اجتيازها، أو إذا كانت لا تقل عن (١٥) كيلو متراً للأماكن التي لا تصل إليها السيارات أو سبل المواصلات الحديثة.
٢. تحسب المسافات الموجبة لصرف البدل على أساس ما تحدده الأمانات وبلديات المدن والقرى من حدود لتلك المدن والقرى. (٣٨)

بدل الترحيل

يصرف للموظف بدلاً يعادل راتب شهرين،^(٣٩) مقابل نفقات ترحيله وأسرته وأمتعته، ولكن لا يجوز تكرار صرفه خلال السنة.^(٤٠) ويستحق الموظف هذا البدل في الحالات التالية (المادة ٢٧/ ٥ من اللائحة التنفيذية):

١. عند النقل إلى وظيفة تقع في مدينة أخرى، سواء أكان النقل من داخل المملكة إلى خارجها أو العكس، أو من جهة إلى جهة أخرى خارج المملكة.

وإذا كان النقل من داخل المملكة إلى خارجها أو العكس، أو من جهة إلى جهة أخرى خارج المملكة، يصرف له، إضافة إلى بدل الترحيل، تذاكر إركاب له ولأسرته، كما يصرف له ثلاثة أضعاف التذكرة من البلد المنقول منه إلى البلد المنقول إليه، على ألا يقل ما يصرف له عن راتب شهر واحد، وذلك مقابل نفقات الإعداد للسفر. إلا أنه يلزم، لصرف البدل في هذه الحالة، أن يكون النقل لمصلحة العمل، وليس وفقاً لرغبة الموظف، باستثناء نقل الموظف من خارج المملكة إلى داخلها إذا كان نقله السابق من داخل المملكة إلى خارجها تم للمصلحة العامة.

٢. في حالة الانتداب لمدة أو مدد متواصلة تزيد على تسعين يوماً يؤمن ترحيله على النحو التالي:

(أ) في حالة الانتداب داخل المملكة يصرف بدل الترحيل عند ابتداء الانتداب.
(ب) في حالة الانتداب من داخل المملكة إلى خارجها أو العكس، أو من جهة إلى أخرى خارج المملكة، فتؤمن للموظف تذاكر إركاب فقط ولزوجته وأولاده في حدود أربع تذاكر كاملة للجميع.

ولا يحول قطع الانتداب من قبل جهة عمل الموظف قبل انتهاء مدة الانتداب دون استحقاق بدل الترحيل.

٣. عند الإيفاد للدراسة أو التدريب بالداخل.

وبالنسبة للمتعاقد غير السعودي الذي يتغير مقر عمله، بنقله من بلد إلى آخر، يصرف بدل ترحيل، شريطة ألا يكون النقل بناء على رغبته. وإذا كان النقل لمتعاقدين، إحداهما محرم للآخر، فلا يستحق إلا بدل نقل واحد فقط، هو لصاحب الراتب الأعلى (المادة ٢٥ من لائحة توظيف غير السعوديين).

وتقدر المسافة التي يستحق عنها الموظف بدل الترحيل على الوجه التالي:

١. خمسة وسبعون كيلو متراً فأكثر من الطرق المسفلتة.
 ٢. أربعون كيلو متراً أو أكثر من الطرق غير المسفلتة.
 ٣. خمسة عشر كيلو متراً فأكثر للأماكن التي لا تصل إليها السيارات.
- وتحسب المسافات الموجبة لصرف البدل على أساس ما تحدده الأمانات وبلديات المدن والقرى من حدود لتلك المدن والقرى، وذلك قياساً على المسافات المحددة لغرض الانتداب. (٤١)

تذاكر الإركاب

يستحق الموظف تذكرة إركاب بالطائرة ذهاباً وإياباً في الحالات التالية (المادة ٢٧/٦ من اللائحة التنفيذية):

١. إذا انتدب في الداخل أو الخارج مدة لا تزيد عن تسعين يوماً (ولا يستحق في هذه الحالة بدل ترحيل).
٢. إذا استدعته الحكومة للإدلاء بشهادته أمام إحدى المحاكم، أو الهيئات الواقعة خارج مقر عمله.
٣. إذا دعي للمثول أمام لجنة طبية، أو هيئة تحقيق، أو محاكمة.
٤. إذا حصل على إجازة مرضية وأوصي بعلاجه من قبل الجهة المختصة إلى بلد آخر داخل المملكة.

ويجوز في الحالات السابقة، بدلاً من تأمين تذاكر السفر عينياً في الداخل صرف قيمتها

من الدرجة السياحية مهما كانت مرتبة الموظف . كما يجوز تعويض الموظف المنتدب في الخارج عن تذاكر السفر ، وذلك حسب القواعد التي تحددها وزارة الخدمة المدنية بعد الاتفاق مع مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية (المادة ٢٧ / ٨ من اللائحة التنفيذية) .

وإذا كان السفر إلى بلد لا تصل إليه الطائرات ، فيصرف للموظف أجره سيارة صغيرة كاملة ، إذا كان من موظفي المرتبة العاشرة فما فوقها ، وأجره إركابه بالنقل الجماعي إذا كانت مرتبته أقل من المرتبة العاشرة . ويجوز في الحالات الاستثنائية أن تؤمن له الجهة التي يعمل فيها وسيلة النقل اللازمة .

وبالنسبة للمتعاقد غير السعودي فتؤمن جهة عمله له ولأسرته تذاكر السفر الجوية بالدرجة السياحية (المادة ٢٠ من لائحة توظيف غير السعوديين) ، مرة حين القدوم من موطنه إلى المملكة في بداية العقد ، ما لم يكن مقيماً في المملكة عند تعيينه ، ومرة أخرى حين العودة إلى موطنه في نهاية مدة العقد . ويستثنى من ذلك من كان مقيماً في المملكة عند تعيينه ، وكانت مدة خدمته أقل من سنتين . كذلك يؤمن له ولأسرته تذكرة سفر من المملكة إلى موطنه ذهاباً وإياباً مرة كل سنة أثناء مدة العقد ، عندما يسمح له بالحصول على إجازته السنوية (المادة ١٧ من لائحة توظيف غير السعوديين) . ويقصد بأسرة المتعاقد الزوجة أو ولي الأمر للمتعاقد ، ومن يعولهم شرعاً من الأولاد والبنات غير المتزوجات والوالدان والأخوة القصر ، والأخوات غير المتزوجات . وتكون التذاكر في حدود أربعة أشخاص بما في ذلك المتعاقد نفسه (المادة ١٨ من لائحة توظيف غير السعوديين) . ولكن إذا كانت المتعاقدة متزوجة بسعودي فلا تستحق بدل إركاب .

وتعطى التذاكر للمتعاقد غير السعودي بالسفر إلى الجهة التي صدر منها جواز سفره أصلاً . ولكن يجوز له استبدال تذاكر السفر المستحقة له من المملكة إلى موطنه بتذاكر سفر إلى أي بلد آخر ، على أن يكون ذلك بالقيمة ذاتها أو أقل منها ، وفي حالة الزيادة يلتزم بدفع الفرق (المادة ٢٠ من لائحة توظيف غير السعوديين) . وإذا رغب المتعاقد وأسرته في السفر براً أو بحراً على نفقته الخاصة ، أو رغب في قضاء إجازته السنوية بالمملكة كان له أن يسترد من

جهة عمله نصف قيمة تذاكر السفر المستحقة له ، إذا لم يستعملها ، أو أن يستعويض عنها بتذكرة شحن تعادل قيمتها (المادة ١٩ من لائحة توظيف غير السعوديين) . غير أن التعويض لا يكون إلا عن كامل التذكرة ، فإذا صدرت تذكرة له واستعمل جزءاً منها بأن سافر عن طريق الجو ولم يستعمل الجزء الثاني بالعودة عن طريق البر أو البحر فلا يمكن تعويضه عن ذلك . (٤٢)

درجات الإركاب بالطائرة

يكون الإركاب بالطائرات في الدرجة الأولى لموظفي المرتبة العاشرة فما فوقها ، وفي الدرجة السياحية لما عدا ذلك من الموظفين . ويجوز إركاب الموظفين من المرتبة التاسعة فما دونها بالدرجة الأولى في الحالات التي تقتضي طبيعة الأمور ركوبهم الدرجة الأولى ، مثل : مرافقة الضيوف الرسميين عند سفرهم بالدرجة الأولى ، أو لكون الموظف عضواً في وفد رسمي مسافر إلى الخارج . ويحق لبعض الأعضاء الركوب بالدرجة الأولى ، أو لمن يرى الوزير المختص أثناء سفره في الداخل حاجة إلى اصطحابه معه بالدرجة الأولى لأسباب تتعلق بالعمل (المادة ٢٧ / ٧ من اللائحة التنفيذية) .

بدل طبيعة عمل

يتم تحديد الوظائف التي يصرف لها بدل طبيعة العمل ، ومقداره لكل وظيفة بقرار من وزير الخدمة المدنية ، استناداً إلى توصية من لجنة البدلات . ويصرف بدل طبيعة العمل لغير شاغلي الوظائف التعليمية والتدريبية للأسباب التالية (المادة ٢٧ / ١٧ من اللوائح التنفيذية) :

- ١ . صعوبة العمل الذي يؤديه الموظف ، أو لأن الاستمرار فيه يؤدي إلى آثار مرضية ، مثل وظائف النسخ .
- ٢ . ارتباط الوظيفة بمسؤولية من شأنها أن تعرض شاغلها لخسارة مادية ، مثل : وظائف أمناء الصناديق ، والمستودعات ، والعهد .
- ٣ . كون الوظيفة من الوظائف التي يعمل شاغلها خارج المكاتب طوال الوقت أو أغلبه .

وقد حددت وزارة الخدمة المدنية الفئات الوظيفية التي تستحق بدل طبيعة العمل. وتم تحديد مقدار البدل في فئتين: الفئة الأولى ويبلغ فيها البدل (٢٠٪) من أول مربوط المرتبة التي يشغلها الموظف، وتشمل وظائف: رئيس قسم النسخ، ناسخ، أمين صندوق، مأمور صرف، أمين مستودع، رئيس قسم أمانة الصندوق والصرفيات (بشرط أن يكون بعهدته عهد مالية)، مدير شعبة الصندوق والصرفيات (بشرط أن يكون بعهدته عهد مالية)، أمين عهد (بشرط أن يكون بعهدته عهد مالية وعينية)، مأمور عهد (بشرط أن يكون بعهدته عهد مالية وعينية)، مأمور مستودع (بشرط أن يكون بعهدته عهد مالية وعينية)،^(٤٣) المسعفين ومساعدتهم، وسائقي سيارات الإسعاف بجمعية الهلال الأحمر.^(٤٤)

أما الفئة الثانية فيبلغ فيها البدل (١٥٪) من أول مربوط المرتبة التي يشغلها الموظف. وتشمل وظائف: مثقب، مأمور سترال، مأمور لاسلكي، محصل إيرادات، جابي (بشرط أن يقوم بتحصيل الإيرادات)، مأمور هاتف، مأمور سلكي، مأمور تليكس، مأمور مبرقات طابعة، مأمور مخابرة.^(٤٥)

وقد تم تفويض الجهات الحكومية بصرف بدل طبيعة العمل مباشرة عند تعيين الموظف في حال اكتمال شروط الصرف، وهي أن يكون الموظف سعودياً،^(٤٦) وشاغلاً للوظيفة المقرر لها بدل طبيعة العمل وأن يزاو عملها فعلاً. لذا فإن هذا البدل يوقف في حالة تكليف الموظف بعمل وظيفة أخرى، أو نقله إلى وظيفة أخرى غير مقرر لها هذا البدل.

بدل الخطر

يصرف هذا البدل شهرياً بمقدار (٢٠٠) ريال لشاغلي الوظائف الذين تقتضي طبيعتها التعرض لخطر معين. ويشمل هؤلاء: العاملون في مجال الأسلحة والذخائر، أو محطات الكهرباء ذوات الضغط العالي، أو من يشرفون على مواد خطرة ومتفجرة (المادة ٢٧/ ١٤ من اللائحة التنفيذية).

بدل الضرر والعدوى

يصرف بدل الضرر والعدوى بمقدار (٢٤٠) ريالاً، لشاغلي الوظائف الذين يحتمل أن يتعرضوا، بحكم عملهم، للضرر أو العدوى، من الذين يعملون في إحدى الجهات التالية (المادة ٢٧/١٣ من اللائحة التنفيذية):

١. أقسام الأشعة.
٢. أقسام الطب الوقائي.
٣. مستشفيات العزل ومكافحة الأوبئة حين حدوثها، والمحاجر الصحية.
٤. المختبرات الجرثومية.
٥. مصحات ومراكز ومستوصفات الدرن، وسيارات الفحص الجماعي للدرن، ومصحات الجذام، ومستشفيات الأمراض العقلية.
٦. أقسام المختبرات العلمية التي تسبب للعاملين فيها ضرراً.
٧. أقسام التصوير وطباعة الخرائط، التي تستعمل فيها مواد كيميائية سامة، أو حارقة.
٨. العاملون في لحام الأوكسجين، ولحام الكهرباء، وتعبئة البطاريات، والدهان بالمسدسات، وقياسي الزيت، ومن يتعرضون للإشعاع الذري.
٩. العاملون في مكافحة الحشرات، وغسالي الموتى، والعاملين في سيارات التنظيفات.

بدل مزاولة أعمال التدريب والتعليم

يمنح الذين يزاولون أعمال التدريب والتعليم في المدارس والمعاهد التعليمية ومراكز التدريب بدل شهري عن مزاولة أعمال التدريب أو التعليم قدره (٥٠٪) من أول مربوط المرتبة التي يشغلونها. وإذا زادت خدمة الموظف المستحق لهذا البدل عن خمس سنوات فيصرف له بدل قدره (٣٠٪) من أول مربوط المرتبة التي يشغلها.

ويشترط لصرف هذا البدل أن يكون الموظف مثبتاً على وظيفة تعليمية أو تدريبية في المدرسة أو المعهد أو مركز التدريب، وأن يزاول عمل الوظيفة المثبت عليها فعلاً، وأن تكون

مدة الخدمة المحتسبة له قد قضيت على وظيفة تعليمية أو تدريجية (المادة ٢٧/ ١٦ من اللائحة التنفيذية). ولكن لا يصرف هذا البديل للخاضعين لسلم رواتب الوظائف التعليمية، حيث تم إدراج بدل المهنة ضمن تركيبة هذا السلم.

بدل المناطق النائية والجبلية

يصرف هذا البديل شهرياً بنسبة تتراوح بين ٥٪ إلى ١٠٪ من أول مربوط من المرتبة التي يشغلها الموظف،^(٤٧) وذلك للموظف المعين على إحدى الوظائف بأحد المراكز والقرى النائية. وتحدد المناطق النائية والنسب المقررة لكل منطقة، وشروط منح البديل المخصص لها، من قبل لجنة البدلات في وزارة الخدمة المدنية، التي ينضم إليها مندوب من وزارة الداخلية، عند مناقشتها لهذا البديل.

بدل التمثيل

يستحق هذا البديل لمن يعمل بصفة مستمرة خارج المملكة، ويتحدد مقداره حسب المرتبة التي يشغلها الموظف. ويتضمن هذا البديل ثلاث فئات، تختلف كل فئة باختلاف الدولة التي يعمل بها الموظف.

بدل العلاج

يصرف في حالة عمل الموظف بصفة مستمرة خارج المملكة للفتات نفسها التي تستحق بدل التمثيل.

بدل السكن

تدفع الجهة إلى المتعاقد غير السعودي بدل سكن مقداره راتب ثلاثة أشهر على أن لا يقل عن (٨٠٠٠) ريال. ويدفع هذا البديل دفعة واحدة سنوياً، ومقدماً في بداية مدة العقد، ثم في بداية كل سنة من سنوات التجديد. وفي حالة التعاقد مع موظفة ومحرمها، فلا يستحق بدل السكن سوى أحدهما، هو صاحب الراتب الأعلى. وفي هذه الحالة فإن الجهة التي تصرف تذاكر الإركاب تتولى كذلك صرف بدل السكن، توحيداً لإجراءات الصرف

ومنعاً للازدواجية. ^(٤٨) ولكن إذا كانت المتعاقدة غير السعودية متزوجة بسعودي فلا تستحق بدل سكن، ^(٤٩) كذلك لا يستحق المتعاقد بدل سكن إذا أمنت له الوزارة مسكناً (المادة ٢١ من لائحة توظيف غير السعوديين).

وإذا انتهت خدمة المتعاقد، لسبب غير الوفاة أو الفصل للمصلحة العامة أو لإشغال الوظيفة بسعودي، فيحسم بدل السكن المستحق له على أساس عدد الأشهر التي قضاها في الخدمة، ومن ثم يسترد الباقي (المادة ٤٦ من لائحة توظيف غير السعوديين).

بدل التجهيز

يستحق المتعاقد غير السعودي بدل تجهيز عند بدء التعاقد معه بمقدار ٥٠٪ من الراتب الشهري المقرر له (المادة ٢١ من لائحة توظيف غير السعوديين).

البدلات الخاصة بالموظفين الخاضعين للائحة الوظائف الصحية

تضمنت لائحة الوظائف الصحية عدداً من البدلات للموظفين الذين تنطبق عليهم، من أهمها ما يلي:

بدل التفرغ

يدفع بدل التفرغ للأطباء الذين تشملهم لائحة الوظائف الصحية مقابل تفرغهم التام للعمل الحكومي، ويبدأ بنسبة ٧٠٪ أول مربوط المستوى الأول ثم يتدرج في الانخفاض كلما تصاعد المستوى، حتى يصل إلى نسبة ٤٠٪ من أول مربوط راتب المستوى السابع. ويستمر صرف بدل التفرغ للأطباء الذين يوفدون لإكمال دراستهم الطبية في الداخل.

كذلك يدفع بدل التفرغ للصيادلة الذين تشملهم لائحة الوظائف الصحية مقابل التفرغ للعمل الحكومي، ويبدأ بنسبة ٤٥٪ من راتب أول مربوط المستوى الأول ثم يتدرج في الانخفاض كلما تصاعد المستوى حتى يصل إلى نسبة ٢٠٪ من أول مربوط المستوى السادس والسابع.

بدل الساعات الإضافية لبقية الفئات

يمنح كل من الأخصائيين، والفنيين، والمساعدين الصحيين، بدل ساعات إضافية بنسبة ٢٠٪ من أول مربوط المستوى الذي يشغلونه، مقابل ساعات العمل الإضافية التي أضيفت لأعمالهم، وساعات المناوبة الأسبوعية.

بدل العمل في مستشفيات وعيادات الأمراض النفسية

يستحق الأطباء العاملين في مستشفيات وعيادات الأمراض النفسية بدلاً نقدياً مقابل ظروف وطبيعة العمل في هذه الجهات والتعامل مع فئة معينة من المرضى. ويصرف هذا البديل بمبلغ ثابت شهرياً، يختلف باختلاف فئة المستفيدين منه.

بدل مزاولة الطب الشرعي

يمنح العاملين في مراكز وأقسام الطب الشرعي المشمولين بثلاثة الوظائف الصحية، بمن فيهم العاملون في ثلاثة الموتى، بدلاً يتراوح بين ٢٥٪، ٤٠٪، و ٥٠٪ من بداية المستوى الذي يشغله الموظف.

البديل المخصص للعاملين في مستشفيات الجذام وأقسام العزل

يمثل هذا البديل مبلغ نقدي ثابت يصرف شهرياً لمن يعمل في هذه الجهات مقابل الآثار التي قد تترتب على ممارسة هذا العمل في أماكن تنتشر فيها العدوى.

بدل قيادة سيارات إسعاف

يبلغ هذا البديل ٥٠٠ ريال تمنح شهرياً للمسعفين المؤهلين الذين يتولون قيادة سيارات الإسعاف بأنفسهم، بالإضافة إلى قيامهم بواجباتهم كمسعفين.

ثالثاً - المكافآت

هي مبالغ مقطوعة تمنح لأسباب متعددة. وتختلف المصادر النظامية للمكافآت المقررة للموظفين. فمنها ما هو صادر بمراسيم ملكية، مثل مكافأة وظائف مباشرة الأموال العامة،

أو بأوامر سامية، مثل مكافأة العاملين في المشاعر المقدسة. ومنها ما هو مقرر بموجب اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، مثل مكافأة العمل الإضافي، ومكافأة نهاية الخدمة. ومنها ما هو مقرر بموجب قرار من مجلس الوزراء، مثل: مكافأة موزعي البريد، ومكافأة أعضاء المجلس الأعلى للإعلام. ومنها صدر من قبل مجلس الخدمة المدنية، مثل مكافأة أعمال التمثيل المالي، ومكافأة أعضاء اللجنة التحضيرية للمجلس الأعلى للإعلام. وفي الصفحات التالية نتناول بعض هذه المكافآت.

مكافأة العمل المؤقت

نص نظام الخدمة المدنية في المادة (٢٥) على أنه يجوز، بقرار من الوزير المختص، شغل بعض الوظائف بصفة مؤقتة بمكافأة تحدد على أساس العمل بالقطعة، أو الإنتاج، أو الساعة، حسب المعدلات التي يحددها مجلس الخدمة المدنية. وأشارت اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية في المادة (٢/٢٥) إلى أنه يجوز في الحالات الاستثنائية للوزير المختص وبعد موافقة وزير الخدمة المدنية التعاقد مع سعودي لأشغال وظيفه معينة فترة مؤقتة لا تزيد عن سنة، بشرط أن يتوافر لديه المؤهل المطلوب للوظيفة، وألا تزيد المكافأة على راتب الوظيفة وبدلاتها.

ومن الأعمال المؤقتة تلك التي يتم التعاقد على شغلها وفقاً لنظام الساعات. والعاملين بنظام الساعات محكومين بالعقود التي تعقد معهم لذا فهم لا يستفيدون من المزايا المالية المقررة للموظفين المعيّنين بصفة أصلية على وظائف ذات مراتب يسلم رواتب الموظفين، ولا يستحقون سوى المكافأة التي تضمنها العقد.

ويكون تحديد المكافأة حسب الجدول الذي حددته وزارة الخدمة المدنية للعمل بالساعة. حيث تم تحديد أجر الساعة للوظيفة حسب ساعات العمل في الشهر ومقدارها ١٥٥ ساعة، وفق الجدول (٤). (٥٠)

جدول ٤
مكافآت العاملين بالساعة

المرتبة	الأجر بالساعة
٣١	٩ ريال
٣٢	١٢ ريال
٣٣	١٦ ريال
١	١٣ ريال
٢	١٥ ريال
٣	١٧ ريال
٤	٢٠ ريال
٥	٢٤ ريال
٦	٢٩ ريال
٧	٣٤ ريال
٨	٣٨ ريال
٩	٤٥ ريال
١٠	٥٠ ريال
١١	٥٧ ريال
١٢	٦٥ ريال
١٣	٧٣ ريال
١٤	٨٢ ريال
١٥	٩٧ ريال

كذلك تمنح مكافأة العمل المؤقت للمتعاقد غير السعودي الذي انتهى عقده بحصوله على الجنسية السعودية وأبقته جهته عمله في وظيفته، حيث يمنح في هذه الحالة مكافأة شهرية تعادل راتبه الشهري التعاقدية، إلى أن تنتهي إجراءات تعيينه وفق قواعد نظام الخدمة المدنية، على أن تتم هذه الإجراءات خلال الستة أشهر التالية للحصول على الجنسية (المادة ١/٢٥ من اللائحة التنفيذية).

كذلك يجوز إبقاء الموظف الذي انتهت خدمته مدة شهر واحد، بموافقة رئيسه، إذا استدعى الأمر تسليم ما بعهدته إلى موظف آخر. ويجوز تمديد تلك المدة شهراً آخر فقط، وذلك بقرار من الوزير المختص. ويصرف للموظف في هذه الحالة مكافأة تعادل راتب المدة التي يبقى فيها (المادة ٢٥/٤ من اللائحة التنفيذية). كذلك يجوز إبقاء المدرس الذين انتهت خدمته أثناء العام الدراسي حتى نهاية الفصل الدراسي بمكافأة تعادل راتبه الذي كان يصرف له. (٥١)

وإذا تم تعيين الموظف قبل إكماله السن النظامية للتعيين، وكشف أمره قبل بلوغه السن النظامية للتعيين، ففي هذه الحالة تنهى خدماته، ويعد ما تسلمه من رواتب مكافأة له لقاء عمله (المادة ٤/٨ من اللائحة التنفيذية). كذلك في حالة إعادة تعيين موظف سابق قبل انتهاء مدة حظر التعيين المقررة نظاماً، يعد تعيينه باطلاً ويطوى قيده، ويعد ما تقاضاه قبل طي قيده مكافأة له مقابل عمله عن تلك المدة.

مكافأة العمل خارج وقت الدوام الرسمي وفي العطل الرسمية

تصرف مكافأة نقدية للمكلفين بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي وفي أثناء العطل الرسمية، وفقاً لقرار يصدر من قبل الوزير المختص يبين طبيعة العمل المكلف به الموظف، وعدد الساعات المقررة لإنجازه (المادة ٢٦ من نظام الخدمة المدنية).

ويشترط للتكليف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي ألا يكون ثمة وسيلة لإنجاز العمل أثناء وقت الدوام، وأن يكون العمل خارج وقت الدوام الرسمي لأداء واجبات وظيفية شاغرة، أو القيام بعمل استثنائي، أو مهمة رسمية، وليس نتيجة إهمال أو قصور من جانب الموظف، (٥٢) وأن لا تزيد مرتبة الموظف عن المرتبة الثانية عشرة. (٥٣) ولا تزيد المكافأة في هذه الحالة عن (٢٥٪) من الراتب الشهري للموظف. ولكن المكافأة التي تصرف للأطباء البيطريين الذين يشرفون على الذبح واللحوم خارج وقت الدوام الرسمي، فتعادل نصف الراتب الشهري (المادة ٢٧/١٥ من اللائحة التنفيذية).

أما بالنسبة للتكليف بالعمل أيام العطل الأسبوعية والأعياد فيقتصر على من يلزم

تكليفهم في مراكز الحدود، والمطارات، والموانئ، والمستشفيات، والإذاعة، والتلفزيون، والبرق، والبريد، والإمارات، والدواوين الملكية، ومكاتب الوزراء، والجهات المماثلة. ويكون الحد الأقصى للمكافأة في هذه الحالة (٥٠٪) من الراتب الأساسي.^(٥٤)

ويتم احتساب المكافأة على أساس أن الساعة الواحدة تعادل ساعة، وعلى أساس أن المعدل الشهري لساعات العمل ١٥٥ ساعة (المادة ٢٦/٢ من اللائحة التنفيذية). وهكذا فإن المكافأة في هذه الحالة تساوي:

الراتب الشهري × عدد ساعات التكليف اليومية × عدد أيام التكليف ÷ ١٥٥ .

فعلى سبيل المثال، إذا تم تكليف موظف يشغل الدرجة الأولى من المرتبة العاشرة للعمل خارج وقت الدوام، بمقدار ثلاث ساعات ولمدة عشرة أيام في الشهر، فيتم حساب المكافأة على الوجه التالي:

$$٧٠٠٠ \times ٣ \div ١٥٥ = ١٣٥٤,٨٤ \text{ ريال} .$$

مكافأة الأطباء البيطريين

يمنح الأطباء البيطريون مكافأة سنوية تعادل راتب شهرين (المادة ٢٧/١٥ من اللائحة التنفيذية).

مكافأة اللجان والمجالس

يتقاضى المشاركون في بعض اللجان والمجالس مكافأة نظير مشاركتهم فيها. ويتفاوت مقدار المكافأة وقواعد صرفها، باختلاف اللجان، والمجالس. فعلى سبيل المثال، تتولى وزارة الإعلام صرف مكافآت لكل عضو في المجلس الأعلى للإعلام قدرها ١٠٠٠ ريال، عن كل جلسة يحضرها العضو، على ألا يتجاوز مجموعها ١٥٠٠٠ ريال في السنة.^(٥٥)

ومن أمثلة مكافآت اللجان، تلك التي تصرف للمشاركين في لجان الاختبارات والمسابقات الوظيفية، من غير العاملين في إدارات الامتحانات والإشراف عليها بحكم طبيعة عملهم، حيث يتم صرفها وفق القواعد التالية:^(٥٦)

- ١٥٠ ريال لكل عضو، لقاء اشتراكه في اختبار مقابلة لشخص واحد.
- ١٢٥ ريال لكل عضو، لقاء وضع وتصحيح اختبار مكتوب لشخص واحد، و (٢٥ ريال) لقاء تصحيح كل إجابة إضافية عند تقدم أكثر من شخص واحد للاختبار نفسه.
- ٧٥ ريال لكل عضو يشترك في اختبار عملي لشخص واحد، سواء أكانت الوظيفة مجال الاختبار فنية مساعدة أم حرفية.
- ٥٠ ريال لكل عضو، من غير موظفي وزارة الخدمة المدنية، لقاء اشتراكه في المراقبة على المسابقة الكتابية التي تعقد في القاعات.

مكافأة شاغلي وظائف مباشرة الأموال العامة

تتضمن وظائف مباشرة الأموال العاملة الوظائف التي تختص بحفظ الأموال العامة النقدية والعينية والأعيان المنقولة والطوايع ذات القيمة.^(٥٧) ومن أمثلة الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف: مأموري المستودعات، وأمناء الطوايع، ومأموري الصرف، وأمناء الصناديق، ومحصلي الإيرادات.

ويستحق شاغلو وظائف مباشرة الأموال العامة مكافأة سنوية، تصرف لهم في بداية شهر محرم^(٥٨) على النحو التالي:^(٥٩)

- راتب شهر، واحد عن كل سنة من السنوات الأربع الأولى.
 - راتب شهر ونصف عن السنة الخامسة، حتى السابعة.
 - راتب شهرين عن السنة الثامنة، حتى العاشرة.
 - راتب شهرين ونصف عن السنة الحادية عشرة، حتى الخامسة عشرة.
 - راتب ثلاثة أشهر عن كل سنة بعد الخامسة عشرة.
- ولا يحصل على المكافأة، إلا المثبتون الذين تم تعيينهم على وظائف مباشرة الأموال العامة نظاماً، وليس في حالة التكاليف أو النذب مهما كانت مدتهما. كذلك لا تستحق المكافأة عن السنة التي يجري تكليف الموظف فيها، داخل مقر عمله، للتفرغ للقيام بأعمال

وظيفة غير خاضعة لنظام مباشرة الأموال العاملة . ولا يستحق الموظف المكافأة إذا ثبت عليه وجود عجز مقصود عند الجرد أو المحاسبة . كذلك ينقطع استحقاق المكافأة عند الترقية ، أو النقل ، إنهاء الخدمة . إلا أن ورثة المتوفى يستحقون مكافأة عن السنة التي توفي فيها الموظف . وتصرف هذه المكافأة بعد انتهاء خدمة الموظف أو نقله إلى وظيفة غير خاضعة لهذا النظام .

مكافأة نهاية الخدمة

تعاادل مكافأة نهاية الخدمة راتب ثلاثة أشهر ، تصرف للموظفين والمستخدمين والعاملين على بند الأجور ، في الحالات التالية (المادة ٢٧ / ١٩ من اللائحة التنفيذية):

١ . التنسيق من الخدمة بسبب إلغاء الوظيفة .

٢ . الإحالة على التقاعد بسبب العجز عن العمل .

٣ . الوفاة أيًا كان سببها وأياً كانت مدة الخدمة .

٤ . الإحالة على التقاعد لبلوغ السن النظامية .

والجدير بالإشارة أن هذه المكافأة تختلف عن المكافأة التي تصرف للموظف الذي لا يستحق معاشاً تقاعدياً ، ويحصل عليها حسب عدد السنوات التي قضاها في العمل . فالموظف الذي لا يستحق معاشاً تقاعدياً عند نهاية خدمته تحسب له مكافأة ، على النحو التالي (المادة ٢٣ من نظام التقاعد المدني):

١ . تحسب المكافأة على أساس (١٤٪) من الراتب السنوي عن كل سنة من سنوات الخدمة الفعلية ، في حالة إلغاء الوظيفة ، أو الفصل غير التأديبي من مجلس الوزراء أو بأمر سام ، أو الفصل غير التأديبي بشكل عام ، إذا كانت خدمة الموظف أقل من (١٥) سنة ؛ لأنه إذا بلغت (١٥) سنة فأكثر فإنه يستحق معاشاً تقاعدياً .

٢ . تحسب المكافأة على أساس (١٠٪) من الراتب السنوي عن كل سنة من سنوات الخدمة الفعلية ، إذا كان ترك الخدمة بسبب الاستقالة ، أو الفصل بسبب تأديبي ، ولم تبلغ مدة خدمة الموظف عشر سنوات .

٣. تحسب المكافأة على أساس (١١٪) من الراتب السنوي عن كل سنة من سنوات الخدمة المحسوبة في التقاعد، وذلك في الحالات التالية :
- (أ) إذا استقالت الموظفة بسبب الزواج ، مهما كانت مدة خدمتها ، ما لم تبلغ القدر الذي يستحق الموظف عنه معاشاً .
- (ب) إذا استقال الموظف وبلغت مدة خدمته عشر سنوات ، ولم تبلغ المدة التي يستحق عنها معاشاً .
- (ج) إذا فصل الموظف بسبب تأديبي وكانت له خدمة لا تقل عن عشر سنوات وأقل من ٢٥ سنة .

وبالنسبة للمتعاقد بعقد شخصي من غير السعوديين ، فيمنح عند انتهاء خدمته مكافأة تعادل نصف راتب شهر ، على أساس راتبه الأخير ، عن كل سنة كاملة من سنوات خدمته ، بشرط أن يكون قد أمضى ثلاث سنوات متتالية على الأقل في الخدمة بموجب العقد ، ويحد أقصى مقداره خمسون ألف ريال (المادة ٤١ من لائحة توظيف غير السعوديين) . وإذا توفي فيستحق ورثته مكافأة نهاية الخدمة .^(٦١) ولكن لا يستحق مكافأة نهاية الخدمة متى كان سبب إنهاء الخدمة الانقطاع عن العمل أو فصله بقرار من مجلس المحاكمة أو صدور عقوبة جنائية بحقه .^(٦٢) وإذا كان المتعاقد معاراً بطريقة رسمية بموجب وثائق متبادلة بين حكومته وحكومة المملكة فيمنح مكافأة نهاية خدمة تعادل ربع راتب شهر عن كل سنة كاملة من سنوات خدمته ، بشرط أن يكون قد أمضى ثلاث سنوات كاملة متوالية في الخدمة على الأقل بموجب العقد ويحد أقصى مقداره خمسة وعشرون ألف ريال .^(٦٣)

مكافأة العمل بعد بلوغ السن النظامية للتقاعد

يمكن التعاقد مع الموظف المحال على التقاعد لبلوغه السن النظامية للتقاعد بمكافأة ، تصرف من بند المكافآت في الجهة التي يعمل بها ، تعادل الفرق بين الراتب الذي كان يتقاضاه عند إحالته للتقاعد والمعاش التقاعدي المستحق له .^(٦٤)

مكافأة العمل بعد سن الخامسة والستين

يجوز، بصفة استثنائية، التعاقد مع شاغلي بعض الوظائف بعد سن الخامسة والستين، وفقاً لأحكام قرارات مجلس الخدمة المدنية الصادرة في هذا الشأن. ويمنح المتعاقد معه في هذه الحالة مكافأة تعادل أول مربوط المرتبة التي كان يشغلها وقت إحالته للتقاعد. (٦٤)

ش مكافأة سائقي السيارات المخصصة لرجال الدولة

يمنح سائقو السيارات المخصصة لرجال الدولة الخاضعون لنظام الوزراء ونواب الوزراء، وموظفي المرتبة الممتازة مكافأة شهرية مقطوعة لا تتجاوز ألف ريال لكل سائق، إلى جانب ما يحصل عليها من رواتب ومزايا أخرى. (٦٥)

المكافأة الخاصة بمدرسي القرآن الكريم

يقتصر صرف هذه المكافأة على خريجي مدارس تحفيظ القرآن الكريم من السعوديين شريطة أن يكون الشخص حافظاً لكتاب الله الكريم، وألا يكون ممن سوي وضعه الوظيفي نتيجة حصوله على مؤهل جديد، وألا يقل جدولته التدريسي عن اثنتي عشرة حصة أسبوعياً في مادة القرآن الكريم. (٦٦)

رابعا . التعويضات

يصرف للموظف تعويضات مالية تمنح له لأسباب مختلفة، مثل: التعويض بسبب الوفاة، أو الإصابة بسبب العمل، وعن الإجازات، وعن تذاكر الإركاب، وعن مدة العمل الزائدة عن سن التقاعد النظامي.

التعويض عن الإجازة العادية

في حالة انتهاء خدمة الموظف من غير أن يتمتع بإجازاته العادية، جاز تعويضه عما هو مستحق له من تلك الإجازات في حدود تسعين يوماً. ويسقط حقه في التعويض فيما زاد عن تسعين يوماً، أو على مدة الإجازة التي يستحقها وقت نفاذ نظام الموظفين العام السابق، ويدفع له على سبيل التعويض راتب هذه المدة حسب آخر راتب تقاضاه (المادة ٢٨/٣ من اللائحة التنفيذية).

ويستثنى من ذلك الموظف الذي تنتهي خدمته بسبب الوفاة فإنه يعرض عن جميع إجازاته العادية المستحقة له حتى تاريخ وفاته، حتى لو تجاوزت تسعين يوماً.^(٦٧) وإذا توفي المدرس أثناء العطلة الصيفية فإن رواتبه تصرف لكامل مدة العطلة الصيفية.^(٦٨) كذلك يعرض الموظف الذي تنتهي خدمته بسبب عجزه عن العمل بصورة قطعية عن جميع إجازاته السنوية المستحقة له، شريطة أن يكون العجز ناشئاً عن العمل وأثناء أدائه.^(٦٩)

ويحرم الموظف من التعويض عن رصيده من الإجازات العادية، إذا انتهت خدماته لأسباب تأديبية، أو بسبب الانقطاع عن العمل دون عذر مشروع، أو بسبب عدم عودته إلى العمل بعد انتهاء الإجازة أو التدريب أو الإعارة أو أية مدة غياب مسموح بها نظاماً، أو بسبب عدم الصلاحية في سنة التجربة. ولا يجوز تعويض الموظف عن إجازاته ما دام على رأس العمل، بل يتم التعويض عند انتهاء الخدمة فقط.^(٧٠)

ويستحق المتعاقد غير السعودي تعويضاً عن الإجازة العادية براتب كامل بقدر مدتها، ولا يدخل في ذلك البدلات التي يتقاضاها. ولكن لا يستحق التعويض عن مدة الإجازة متى كان سبب إنهاء الخدمة الانقطاع عن العمل، أو فصله بقرار من مجلس المحاكمة، أو صدور عقوبة جنائية بحقه (المادة ٤٥ من لائحة توظيف غير السعوديين).

التعويض في حالة العجز أو الإصابة أو الوفاة

في حالة وفاة الموظف، أو المستخدم، أو من يتم التعاقد معه من الخريجين أو الخريجات السعوديات المقيام بأعمال التدريس،^(٧١) أو إصابته بعجز كلي أو في حالة إصابته بعاهة تمنعه عن العمل بصورة قطعية، وكانت الوفاة أو العجز بسبب العمل المسند إليه، يتم تعويضه بمبلغ مقداره ستون ألف ريال (المادة ٢٧ / ١ من اللائحة التنفيذية). أما الموظف المعين على بند الأجور الذي تنتهي خدمته في الدولة بسبب العجز الصحي عن العمل، فيصرف له ما يعادل راتب ثلاثة أشهر.^(٧٢)

وإذا ثبت عجز الموظف صحياً عن أداء مهام وظيفته، بتقرير طبي من اللجنة الطبية المختصة، وبعد استنفاده لكامل حقوقه في الإجازات المرضية التي يسمح بها النظام، تنتهي

خدمته بقوة النظام . ويترتب على قرار إنهاء الخدمة في هذه الحالة تعويض الموظف عن جميع أرصدته من الإجازات العادية، إذا كان العجز بسبب العمل، وتصرف له مكافأة نهاية الخدمة بما يعادل راتب ثلاثة أشهر، ويستحق معاشاً تقاعدياً مهما كانت مدة خدمته .

وفي حالة إصابة الموظف، بعجز جزئي عن العمل، أو عاهة مستديمة، بسبب العمل لا تمنعانه من أداء عمله، فيحصل على تعويض يقدر بحسب نسبة العجز الذي أصابه، ومقدراً على أساس الستين ألف ريال المقررة في حالة الوفاة أو العجز الكلي. ويكون تقدير نسبة العجز من الهيئة الطبية المختصة (المادة ٢٧/ ١ من اللائحة التنفيذية).

وليست كل الإصابات التي تحدث أثناء العمل تستحق التعويض، وهكذا فعلى سبيل المثال، فإن إصابة الموظف أثناء العمل باختلال في قواه العقلية، أو بهبوط عصبي، لا يعد عجزاً كلياً أو جزئياً من قبيل العاهات المستديمة، بل يعد من قبيل الأمراض القابلة للشفاء، وبالتالي لا يستحق المصاب في هذه الحالة تعويضاً أو مكافأة. (٧٣) وفي كل الأحوال يشترط للتعويض عن العجز الكلي أو الجزئي أن تكون الإصابة قد حدثت بسبب العمل المسند إلى الموظف نظاماً. (٧٤)

وإذا وقع الحادث أثناء العمل فيجب أن يتولى الرئيس المباشر للموظف في الجهة الإدارية التي وقع الحادث بها تحرير محضر تحقيق يبين فيه أسباب وقوع الحادث، ويجب أن يثبت في التحقيق أن الحادث لم ينشأ بصورة مقصودة ممن يستفيد منه، وأنه لم يقع نتيجة عمل جنائي عمداً إليه. ويحرر المحضر من أربع صور ترفع صورة منها إلى رئيس الجهة الإدارية التابع لها الموظف المصاب، وترسل صورة إلى الشرطة المختصة، إذا كان هناك مقتضى لذلك، وصورة لوزارة الخدمة المدنية، وصورة تودع في ملف الموظف المصاب.

أما إذا وقعت الإصابة أثناء الذهاب إلى العمل أو العودة منه، فإنه يشترط لاستحقاق التعويض أن يثبت التحقيق أن المصاب كان في طريقه إلى العمل أو منه، وأن يكون الطريق الذي سلكه لم يتغير اتجاهه فيه، أو لم يتوقف خلال مروره فيه لغرض تمليه عليه مصلحة الشخصية، أو مصلحة لا تمت لعمله بصفة. ويطبق المبدأ عينه بالنسبة للإصابة التي تحدث

أثناء تنقلات الموظف وفقاً لتعليمات من جهة عمله، أو أثناء تكليفه بالسفر في مهمة رسمية. ويكون إثبات الحادث في هذه الحالة بتقديم صورة من محضر التحقيق الذي أجرته الشرطة، ويرفق مع تقرير من المستشفى، أو الجهة التي نقل إليها المصاب بعد وقوع الحادث مباشرة. وفي جميع الأحوال، سواء أوقعت الإصابة في مكان العمل أم خارجه، فيجب أن يحال المصاب إلى الهيئة الطبية المختصة لإثبات العجز ونسبته. وتتولى الجهة التي يتبعها الموظف المصاب صرف التعويضات المترتبة على الحادث طبقاً لما تقتضي به التعليمات المالية. (٧٥)

ويعامل المتعاقد غير السعودي الذي تنتهي خدماته بسبب الإصابة بعجز أو عاهة دائمة تمنعه عن أداء العمل بصورة قطعية أو الوفاة بما يعامل به الموظف السعودي (المادة ٤٣ من لائحة توظيف غير السعوديين). وفي حالة وفاة المتعاقد فتتحمل جهة عمله كافة النفقات اللازمة لنقل جثمانه ونقل أفراد عائلته إلى موطنه. وإذا كان المتوفى أحد أفراد عائلة المتعاقد ممن يعولهم شرعاً فتتحمل الوزارة نفقات نقل الجثمان، ويمنح المرافق تذكرة إركاب بالطائرة مرجعاً على حساب الوزارة (المادة ٤٧ من لائحة توظيف غير السعوديين).

التعويض عن تذاكر السفر

يستحق الموظف تذكرة إركاب بالطائرة ذهاباً وإياباً إذا انتدب في الداخل أو الخارج مدة لا تزيد عن تسعين يوماً، أو إذا استدعته الحكومة للشهادة أمام إحدى المحاكم أو الهيئات الواقعة خارج مقر عمله، أو إذا دعي للمثول أمام لجنة طبية أو هيئة تحقيق أو محاكمة، إذا حصل على إجازة مرضية وأوصى بعلاجه من قبل الجهة المختصة لبلد آخر داخل المملكة (المادة ٢٧/٦ من اللائحة التنفيذية). ويجوز في الحالات السابقة بدلاً من تأمين تذاكر السفر عينياً في الداخل صرف قيمتها من الدرجة السياحية مهما كانت مرتبة الموظف. كما يجوز تعويض الموظف المنتدب في الخارج عن تذاكر السفر، وذلك وفق القواعد التي حددتها وزارة الخدمة المدنية بعد الاتفاق مع مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية (المادة ٢٧/٨ من اللائحة التنفيذية).

ويجوز تعويض الموظف المنتدب عن قيمة تذاكر إركابه إلى الخارج عند استعماله وسيلة نقل خاصة، إذا كان ذلك لإحدى الدول العربية المجاورة التي تتصل بالمملكة بخطوط برية، على أن يثبت خروجه من أحد المنافذ إليها للمملكة ودخوله للبلد المنتدب إليه.

وبالنسبة للحالات الشاذة التي يقوم الموظف فيها بقطع التذاكر نقداً من جيبه، فنظراً لأنه يصعب متابعتها من قبل الخطوط الجوية ووضع قواعد تحكمها، فيمكن عرض هذه الحالات على لجنة مكونة من وزارة الخدمة المدنية والخطوط الجوية العربية السعودية. وتعتد هذه اللجنة اجتماعاتها بصورة دورية في ضوء ما يرد لوزارة الخدمة المدنية من حالات وتقدم توصياتها لوزير الخدمة المدنية موضحة ملايسات الموضوع ومرئياتها فيما يتصل بإمكانية التعويض من عدمه.^(٧٦) وفي حالة إقرار التعويض يكون على أساس الدرجة المستحقة للموظف، على ألا يزيد التعويض عما دفعه فعلاً.^(٧٧)

التعويض عن السفر المتواصل

يصرف للموظف الذي يشغل وظيفة تستوجب طبيعتها سفرأ متواصلاً، عوضاً عن بدل الانتداب، تعويضاً شهرياً يحدد مقداره الوزير المختص، على ألا يزيد عن سدس راتبه الشهري^(٧٨) وتحدد وزارة الخدمة المدنية هذه الوظائف بعد الاتفاق مع الجهات المختصة (المادة ١٩/٢٢ من اللائحة التنفيذية).

التعويض عن مدة العمل بعد بلوغ الستين دون سبب نظامي

يعد ما تقاضاه الموظف الباقي على رأس العمل بعد سن الستين دون سبب نظامي بمثابة تعويض له مقابل عمله لتلك المدة (المادة ٣٠/١٠ من اللائحة التنفيذية).

تعويض المتعاقد غير السعودي

يمنح المتعاقد غير السعودي الذي تنتهي خدمته بسبب إلغاء الوظيفة أو الفصل للمصلحة العامة تعويضاً يعادل راتب شهرين أو راتب المدة المتبقية من العقد أيهما أقل (المادة ٤٣ لائحة توظيف غير السعوديين).



الهوامش

- (1) Thomas J. Atchison, David W. Belcher and David J. Thomsen, **Wage and Salary Administration** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc, 1995).
- (2) Paul Edwards and Mark Gilman, "Pay equity and the national minimum wage: What can theories tell us?" **Human Resource Management Journal** 9, no. 1 (1999): 26.
- (3) Thomas J. Atchison, David W. Belcher and David J. Thomsen, 23.
- (4) Thomas J. Atchison, David W. Belcher and David J. Thomsen, 23.
- (5) Thomas J. Atchison, David W. Belcher and David J. Thomsen, 24.
- (6) Thomas J. Atchison, David W. Belcher and David J. Thomsen, 24.
- (7) Penny D. Johnson, "Benefits and Plan Service Providers: Keeping It Simple," **Compensation and Benefits Review** 32, no. 6 (November/December 2000): 24.
- (8) James P. Guthrie, "Alternative Pay Practices and Employee Turnover: An Organization Economics Perspective," **Group and Organization Management** 25, no. 4 (December 2000): 419-439.
- (9) Chester Levine, "Employee benefits: Growing in diversity and cost," **Occupational Outlook Quarterly** 37, no. 4 (Winter 1993/1994): 40.
- (10) David W. Belcher III, "Wage and Salary Administration," in Dale Yoder and Herbert Heneman, Jr., eds. **Motivation and Commitment: Wage and Salary Administration** (Washington, D. C.: The Bureau of National Affairs, Inc. 1981), 76.
- (11) Michel Tremblay, Bruno Sire and David B. Balkin, "The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes," **Group and Organization Management** 25, no. 3 (September 2000): 269-290.
- (12) Randall S. Schuler, and Nikolai Rogovsky, "Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture," **Journal of International Business Studies** 29, no. 1 (1st Quarter 1998): 164.
- (13) **Management**, "Maximum fuss over minimum wage," 44, no. 2 (March 1997): 83-84.
- (14) Howard Risher, "The emerging model for salary management in the private sector: Is it relevant to government?" **Public Personnel Management** 23, no. 4 (Winter 1994): 650.
- (15) Howard Risher, "The search for a new model for salary management: Is there support for private sector practices?" **Public Personnel Management** 26, no. 4 (Winter 1997): 431.
- (16) Howard Risher, "Are Public Employers Ready for a 'New Pay' Program?" **Public Personnel Management** 28, no. 3 (Fall 1999): 323-353; Howard Risher, "Emerging model for salary management," **Public Management** 79, no. 4 (April 1997): 10-14; Howard Risher, "The search for a new model for salary management," 431-439.

- (١٧) جريدة أم القرى، العدد ٢١٠، ٣٢ رجب ١٣٤٧ هـ (٤١ يناير ١٩٢٩ م).
- (١٨) تعليمات الكادر العام والجداول الأربعة الخاصة بالموظفين وتصنيف وظائفهم، التي أصدرها مجلس الوزراء في سنة ١٣٧٣ هـ (١٩٥٣ م).
- (١٩) خليل الغلاييني، 'تصنيف الوظائف'، مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد الأول (جمادى الأولى ١٣٨٣ هـ): ٢٥.
- (٢٠) نشرة الخدمة المدنية، العدد ١٨٩، المجلد ١٤، (ذو القعدة ١٤١٤ هـ): ٢٣.
- (٢١) المرسوم الملكي، م/١ وتاريخ ١٤٠٢/٦/٢٢ هـ.
- (٢٢) المرسوم الملكي، م/٥٦ وتاريخ ١٤٠٩/١٠/٢٤ هـ.
- (٢٣) المرسوم الملكي، م/٧ وتاريخ ١٤١٢/٣/١٦ هـ.
- (٢٤) قرار مجلس الوزراء، ٦٦ بتاريخ ١٤١٣/٥/٢٩ هـ.
- (٢٥) المرسوم الملكي، م/٧ وتاريخ ١٤١٤/١١/٢٣ هـ.
- (٢٦) فوض قرار مجلس الخدمة المدنية ٤٤٠ وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠ رئيس الديوان العام للخدمة المدنية السابق تحديد المؤهلات التي يجوز تعيين حاملها على غير الدرجة الأولى.
- (٢٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، ٣١٩/١ وتاريخ ١٤١٤/٦/٢٤ هـ. ويعاد تصنيف من يطبق عليه هذا القرار عند نقله من مكتبة الملك فهد الوطنية إلى جهة أخرى، كما لو كان قد عين أصلاً بالدرجة الأولى من المرتبة السادسة.
- (٢٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٣٠٤) وتاريخ ١٤٠١/٢/٣٠ هـ.
- (٢٩) قرار مجلس الوزراء، (١٨٦٤) وتاريخ ١٣٩٤/٩/٢٧ هـ، حيث إن الجسم في حالة الجزاء يكون من صفاتي الراتب فقط، أما في حالة الغياب فيجسم من الراتب والبدلات.
- (٣٠) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، الطبعة الثانية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠١ هـ)، ٢٧.
- (٣١) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٣٠٤) وتاريخ ١٤٠١/٢/٣٠ هـ.
- (٣٢) المادة ٢٧/١٠ من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، المعدلة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٠١ وتاريخ ١٤٠٥/٦/٤٢ هـ.
- (٣٣) قرار مجلس الوزراء، ٨٦ وتاريخ ١٤٠٨/٥/١٠ هـ.
- (٣٤) قرار مجلس الوزراء، ١٦٩٦ وتاريخ ١٣٩٤/٩/٢٤ هـ.
- (٣٥) قرار مجلس الوزراء، ٨٦ وتاريخ ١٤٠٨/٥/١٠ هـ.
- (٣٦) قرار مجلس الوزراء، ٨٦ وتاريخ ١٤٠٨/٥/١٠ هـ.
- (٣٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٤٩٩) وتاريخ ١٤٠١/٦/١٧ هـ.
- (٣٨) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٤٥/٣٦) وتاريخ ١٤٠٦/٧/٢٨ هـ.
- (٣٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٦٣٦) وتاريخ ١٤٠٢/٣/٣ هـ.
- (٤٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٨٥٦) وتاريخ ١٤٠٤/٤/١٤ هـ.
- (٤١) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، ٤٥/٢٣ في ١٤٠٧/٥/٢٣ هـ.
- (٤٢) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، ٣٨.
- (٤٣) قرار الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢) بتاريخ ١٣٩٨/٣/١ هـ، ورقم (٣) بتاريخ ١٣٩٨/٧/١ هـ.
- (٤٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، ٢٢٩/١ وتاريخ ١٤١١/٨/٥ هـ.
- (٤٥) قرار الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢) بتاريخ ١٣٩٨/٣/١ هـ، وقرار (٣) بتاريخ ١٣٩٨/٧/١ هـ.
- (٤٦) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٣٢) وتاريخ ١٣٩٨/٦/١٦ هـ.
- (٤٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، ١٥٢/١ في ١٤٠٨/٩/١٠ هـ.

- (٤٨) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، ٤٢.
- (٤٩) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، ٤٠.
- (٥٠) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، ٢٩/١٢ وتاريخ ١٣٩٨/٥/٢٤ هـ.
- (٥١) قرار مجلس الخدمة المدنية، ١٩٤/١ وتاريخ ١٤١٠/٥/٢٨ هـ.
- (٥٢) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل المكافآت، ١٧.
- (٥٣) قرار مجلس الوزراء، ١٠١ وتاريخ ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ.
- (٥٤) المادة (٣/٢٦) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية المعدلة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٠١ وتاريخ ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ.
- (٥٥) قرار مجلس الوزراء، ٧٨ بتاريخ ١٤٠٠/٥/١٤ هـ.
- (٥٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ١٨ وتاريخ ١٣٩٨/٢/١٩ هـ.
- (٥٧) المادة الأولى من نظام مباشرة الأموال العامة المعدلة، بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٥) في ١٤٠٠/٤/١٤ هـ.
- (٥٨) المادة الرابعة من نظام مباشرة الأموال العامة المعدلة بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٥) في ١٤٠٠/٤/١٤ هـ.
- (٥٩) المادة الثالثة من نظام مباشرة الأموال العامة المعدلة بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٥) في ١٤٠٠/٤/١٤ هـ.
- (٦٠) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، ٦٧.
- (٦١) المادة (٤٥) من لائحة توظيف غير السعوديين.
- (٦٢) المادة (٤٢) من لائحة توظيف غير السعوديين.
- (٦٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٧) وتاريخ ١٣٩٨/٩/١٦ هـ.
- (٦٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٢٢) وتاريخ ١٤٠٠/١/٢٩ هـ.
- (٦٥) قرار مجلس الخدمة المدنية، ٦٢٢ وتاريخ ١٤٠٢/٢/١٢ هـ.
- (٦٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٣٧٨/١) وتاريخ ١٤١٦/٦/٧ هـ.
- (٦٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، (١٣١) وتاريخ ١٣٩٩/٥/١٣ هـ.
- (٦٨) قرار مجلس الوزراء، (١٨) بتاريخ ١٣٨٠/١/١ هـ.
- (٦٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٨٥٧) وتاريخ ١٤٠٨/٤/١٤ هـ.
- (٧٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٥١٤) وتاريخ ١٤٠١/٧/٢٣ هـ.
- (٧١) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٣٢٤/١) وتاريخ ١٤١٤/٨/٢٨ هـ.
- (٧٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، ١/١٩٨ وتاريخ ١٤١٠/٦/٢١ هـ.
- (٧٣) الحكم الصادر من ديوان المظالم في القرار ١٧٢/١١ لسنة ١٤٠٠ في القضية ١٢/٢ ق لعام ١٣٩٩ هـ.
- (٧٤) قرار ديوان المظالم، رقم ١٧٥/١٣ لعام ١٤٠١ في القضية رقم ٤٧/١ ق لعام ١٤٠١ هـ.
- (٧٥) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٤٣/ن/٤) وتاريخ ١٣٩٨/٨/٣ هـ.
- (٧٦) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (١١/٤) وتاريخ ١٣٩٨/١/١٦ هـ.
- (٧٧) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٣٨/٤) وتاريخ ١٣٩٨/٧/١٥ هـ.
- (٧٨) قرار مجلس الوزراء، رقم ١٠١ في ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ.



الفصل الرابع عشر

إدارة الحركة الوظيفية

بعد تعيين الموظفين والتحاقهم بوظائفهم، فإنهم لا يستمرون فيها طوال حياتهم الوظيفية بالمنظمة، إذ قد ينقل بعضهم إلى وظائف أخرى، وقد يكلف البعض الآخر بأداء مهام أخرى إلى جانب أعمالهم الحالية، أو يتدربون لأداء مهام معينة بعيداً عن مقر العمل، أو يعارون لجهات أخرى، بينما تتم ترقية آخرين منهم إلى وظائف أعلى. وهكذا فإن إدارة الحركة الوظيفية تتضمن النشاطات المتعلقة بالترقية، والنقل، والإعارة، والتكليف، والانتداب.

الترقية

مفهوم الترقية

الترقية هي إحدى أدوات شغل الوظائف العامة، التي يتم من خلالها إسناد وظيفة شاغرة للموظف، تكون ذات مستوى أعلى في السلم الوظيفي من وظيفته الحالية، ويصاحبها في العادة زيادة في الواجبات والمسؤوليات والمزايا المادية والمعنوية.

وبالرغم من أن هذا التعريف من أكثر تعريفات الترقية شيوعاً، إلا أن التطبيقات العملية في هذا المجال قد تختلف عن هذا التعريف أحياناً. ففي بعض الحالات يتم تمييز الوظائف بطريقة غامضة، لا تتبع قاعدة معينة، وذلك من أجل خلق مسارات للترقية، يتم من خلالها إتاحة المجال لشاغلي هذه الوظائف للتدرج إلى مستويات أعلى في أعمالهم. فعلى سبيل المثال، يكون تدرج الترقيات لأساتذة الجامعات من مرتبة أستاذ مساعد إلى مرتبة أستاذ مشارك ثم إلى مرتبة أستاذ، في حين أنه ليس ثمة فرق حقيقي في الواجبات والمسؤوليات بين هذه المراتب. وبالرغم من أنه يفترض أن الأستاذ أكثر خبرة وإسهاماً في حقله، إلا أن الأساتذة المساعدين والأساتذة المشاركين والأساتذة، يؤدون في العادة أعمالاً متشابهة في

مجال التدريس والأبحاث والاستشارات وإدارة شؤون الطلاب. وعلى غرار ذلك، يتم تقسيم مجموعة الوظائف الهندسية، إلى وظائف: مساعد مهندس، ومهندس، وكبير مهندسين، في حين أنه قد يصعب في الممارسة العملية توضيح الفرق الحقيقي في الواجبات والمسؤوليات بين هذه الوظائف، بالرغم مما قد يذكر أن أولئك الذين يشغلون وظيفة أعلى ضمن هذه الوظائف، تكون لديهم مسؤوليات أكثر تعقيداً، ويحتاجون إلى توجيه أقل من المشرفين عليهم، ويكون لديهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات.

ويشاهد مثل هذا التدرج في كثير من المجموعات الوظيفية، والحقيقة أن ما يتم هنا هو خلق هذه التسلسلات الغامضة، التي ليس لها قاعدة معينة من أجل توفير مزايا مالية ومعنوية أكبر، كلما ارتقى الموظف من الوظيفة ذات المستوى الأدنى إلى الوظيفة الأعلى في داخل المجموعة الوظيفية. ويتيح هذا الأمر الفرصة لكافة الأفراد بمزايا مالية أكبر، وأسماء وظيفية أعلى كلما أصبحوا أكثر خبرة وأظهروا أداءً متميزاً. (١)

أهمية الترقية

تعد الترقية في معظم المجتمعات أمراً مرغوباً فيه، ومعظم الموظفين تكون لديهم الرغبة للصعود والترقي في عملهم؛ لأنهم يتوقون إلى الحصول على الزيادة في المزايا المالية التي تواكب ترقيتهم حتى يتسنى لهم رفع مستوى معيشتهم، ليتمكنوا من مواجهة الزيادة في الأعباء والمسؤوليات الحياتية والأسرية، التي تزداد أعباءها عليهم بمرور الزمن. كما أنهم يرغبون في الترقية لتحقيق ذواتهم وطموحاتهم ومكانتهم الاجتماعية. وفي الواقع فإن فكرة البداية في الوظيفة من أسفل السلم التنظيمي، عندما يكون الشخص شاباً والصعود في المكانة والدخل، كلما تقدم به العمر، هي جزء من ثقافة الكثير من المجتمعات. وغالباً ما تقاس مكانة الشخص ونجاحه في المجتمع، بمستوى دخله وأهميته وظيفته. وبعض الأفراد ذوي الطموح العالي يحددون أهدافاً لأنفسهم بأن يصلوا إلى مناصب معينة في جهات عملهم عند بلوغهم سنّاً معينة، فإذا لم يحققوا هذه الأهداف، فقد تكون النتيجة إصابتهم بإحباط شديد. (٢)

وتدرك نظم الخدمة المدنية أهمية الترقية للفرد والمنظمة، لذلك فإنها تحرص على وضع السياسات والقواعد التي تنظم الترقيات وتحقيق الهدف منها بشكل فاعل. وبشكل عام تحقق الترقية عدداً من الأغراض، من أهمها ما يلي:

١. الاستخدام الأمثل للموظفين، والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم للاستفادة القصوى، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحقيق المواءمة المناسبة بين مقتضيات الوظائف والأفراد الذين يشغلونها، واختيار أفضل الأفراد لشغل الوظائف العامة والاحتفاظ بهم.

٢. إتاحة الفرصة الكافية للموظفين لتحقيق طموحاتهم لبلوغ أعلى المراتب.

٣. إشباع الحاجات المعنوية للموظفين في الحصول على التقدير وتحقيق الذات، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

٤. إذكاء روح المنافسة بين الأفراد ودفعهم إلى المشاورة وبذل الجهد وتحسين الأداء، والاستمرار في تنمية المهارات.

٥. تعميق الولاء لدى الموظفين، وتغذية روح الإخلاص لديهم، من خلال الشعور بالتقدير الذي توفره الترقية لهم.

فالترقية تعد من أهم الدعامات الأساسية في نظم الوظيفة العامة، خصوصاً في النظم التي تُعد فيها الوظيفة العامة مهنة ينقطع لها الموظف، ويتفرغ لها طوال حياته الوظيفية، فهي لا تحقق مصلحة الموظف فحسب، بل تسهم في تحقيق مصلحة العمل^(٣). وعندما يلتحق الفرد بالخدمة المدنية، فإنه يتطلع إلى التقدم والصعود في السلم الإداري، بل إن قرار الفرد للعمل في الوظائف الحكومية، يتأثر بمدى إدراكه لدى توافر الفرص المتاحة للترقية. كذلك فإن مصلحة العمل تحتم وضع القواعد التي تنظم الترقيات بالشكل الذي يكفل شغل الوظائف العامة بالموظفين الأكفاء.

ونظراً لأهمية الترقية في الوظيفة العامة، تعنى المنظمات في بعض دول العالم المتقدم على وضع برامج تساعد الموظفين على رسم مسارهم الوظيفي (career planning) من خلال

الترقي، وتحاول أن تربط مثل هذه البرامج بخططها الداخلية للموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالمشاركة مع الموظف بدراسة التاريخ الوظيفي للموظف، وما يتمتع به من خبرات وتدريب وتعليم من أجل تخطيط أفضل مسار مستقبلي له في المنظمة، بما يتناسب مع قدراته، وما يمكنه من استغلال جميع إمكانياته ومهاراته.^(٤)

أساليب شغل الوظائف العامة

كثيراً ما يثير موضوع الترقية التساؤل عن الوسيلة المناسبة لشغل الوظائف العامة بوجه عام. وفي العادة يتم شغل الوظائف العامة بأحد أسلوبين: عن طريق التعيين من الخارج (سواء من خارج الجهاز الإداري أو من خارج الخدمة الحكومية)، أو عن طريق الأساليب الداخلية من خلال النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو عن طريق الترقية من الداخل من وظيفة معينة إلى وظيفة ذات مستوى أعلى داخل الجهاز الإداري.

وبشكل عام فإن اختيار أي من الأسلوبين، يعتمد على الفلسفة التي يقوم عليها نظام الخدمة المدنية. ففي الولايات المتحدة يتصف الأمريكيون بأنهم كثيرو التنقل بين الوظائف والمنظمات، وذلك نظراً لكثرة استعمال أسلوب شغل الوظائف من الخارج في الولايات المتحدة، وذلك على أساس أن أنظمة التوظيف في الولايات المتحدة تقوم في الغالب على أساس التصنيف الموضوعي، وعلى ضرورة فتح مجال التوظيف لأكبر قدر ممكن من الأفراد المؤهلين في كافة البلاد، تحقيقاً للعدالة والمساواة بين كافة قطاعات المجتمع وحرصاً على مصلحة العمل في شغل الوظائف العامة بأفضل الكفاءات، وذلك بخلاف نظام الترقيات الياباني الذي يولي أهمية خاصة لمكافأة العامل على ولائه، بل إن قضاء الموظف الياباني، بقية حياته الوظيفية في مؤسسة واحدة يعد حافزاً رئيساً له، لذا فتقليدياً تتم الترقية في المنظمات اليابانية من داخل المنظمات.^(٥) وفي ألمانيا، بعد توحيد شطريها، أصبحت الترقية من الخارج هي السائدة بعد أن كانت الترقية من الداخل تسود ألمانيا الشرقية، مثل غيرها من الدول الاشتراكية، التي تتسم فيها الوظيفة العامة بالاستقرار بشكل عام.^(٦) وبصفة عامة تتم الترقية من الداخل في الأنظمة التي تستخدم التصنيف الشخصي أو ما يسمى نظام الخدمة

المدينة المقفلة، في حين يتم شغل الوظائف العامة من الخارج والداخل، في الأنظمة التي تستخدم التصنيف الموضوعي، أو ما يسمى بنظام الخدمة المدنية المفتوح.

ولا يعني استخدام أسلوب معين عدم استخدام الأسلوب الآخر، ولكن الاختلاف يكمن في درجة الاستخدام. وفي الواقع فقد صار الكثير من أنظمة الخدمة المدنية يعمل على الموازنة بين هذين الأسلوبين والاستفادة من مزايا كل أسلوب. وفي هذه الحالة يعتمد شغل وظيفة معينة عن طريق الترقية من الداخل أو التعيين من الخارج، على مدى توافر الأفراد المؤهلين، وعلى سياسات إدارة الموارد البشرية، وعلى متطلبات الوظائف الشاغرة.^(٧)

وفي المملكة يأخذ نظام الخدمة المدنية بالأسلوبين، فيتم شغل الوظائف العامة من المصادر الخارجية عن طريق المسابقات الوظيفية، ومن المصادر الداخلية عن طريق الترقية بالمفاضلة والمسابقة، وقد ترك النظام للجهات الإدارية الحرية في تقدير أسلوب شغل الوظائف من الداخل والخارج، دون أن يضع عليها قيوداً في تحديد الأسلوب الذي تختاره للتوظيف.

أولاً - الترقية من الداخل

يقوم مبدأ الترقية من الداخل على أساس إتاحة الفرصة للموظفين الذين يعملون في المنظمة للترقي والصعود في السلم الإداري إلى أعلى المستويات. وفي حالة الأنظمة التي تتبع التصنيف الموضوعي للوظائف، يكون هناك تتابع بين الوظائف التي يترقى إليها الموظف، ويكون ذلك التتابع مرتبطاً بالمجموعات الوظيفية المتجانسة. فعلى سبيل المثال، تشكل مجموعة فئات وظائف السكرتارية الخاصة في المملكة، مسار الترقية لشاغلي وظائف هذه الفئة، التي تبدأ بوظيفة سكرتير في المرتبة الرابعة، وتنتهي بوظيفة مدير عام مكتب بالمرتبة الثالثة عشرة.

ويحقق أسلوب الترقية من الداخل العديد من المزايا، التي لها انعكاسات إيجابية على المنظمة والأفراد على حد سواء، من أهم هذه المزايا، ما يلي:

- ١ . اتساع فرص الترقية للموظفين ، وإتاحة الفرصة الكافية للموظف الذي يثبت كفاءته للترقي إلى أعلى المستويات في المنظمة بما يحقق طموحاته وتطلعاته ، الأمر الذي يكون له أثر إيجابي على معنويات الموظفين ورضاهم الوظيفي وإحساسهم بالطمأنينة والاستقرار ، وتعميق الولاء الوظيفي لديهم ، والتقليل من دوران العمل .^(٨)
 - ٢ . زيادة جهد الموظف لتحسين أدائه وتطوير قدراته ومهاراته ، لعلمه أنه ستتم مكافأة الجهد الأفضل ، الأمر الذي يكون له في النهاية المطاف انعكاس إيجابي على مستوى الخدمات العامة بشكل عام .
 - ٣ . تحسين نوعية الاختيار للوظائف العامة ، والتأكيد على حسن استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة الاستغلال المناسب ؛^(٩) لأن الموظفين الحاليين لديهم معرفة جيدة بأساليب العمل وسياسته ، ومن ثم فإنهم لا يحتاجون إلى الكثير من التوجيه والتدريب لأداء مهام الوظيفة الأعلى ، كما أن نقاط القوة والضعف للموظفين في الداخل ، تكون في العادة معروفة بصورة أفضل من المتقدمين من الخارج .^(١٠) علاوة على ذلك ، يكون في العادة ثمة تناغم وانسجام أكبر بين الموجودين في العمل ؛ لأن الموظفين الذين لا يستطيعون التكيف يكونون قد تركوا العمل ، ومن ثم يتم شغل الوظائف بالذين يعرفون المنظمة وطرق عملها .
 - ٤ . استقطاب متقدمين خارجيين أفضل ؛ لأن هذا الأسلوب يؤكد على فرص ترقية أفضل .
 - ٥ . تشجيع خلق قادة المستقبل في المنظمات .
- ولكن بالرغم من المزايا التي يوفرها أسلوب الترقية من الداخل ، إلا أنه كثيراً ما يواجه بعدد من الانتقادات ، يمكن تلخيصها بما يلي :^(١١)
- ١ . عدم توافر الأعداد كافية من الأفراد المؤهلين داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة .
 - ٢ . قد تؤدي المصادر الداخلية إلى تجمد الأفكار والاتجاهات ، نظراً لافتقار الموظفين الحاليين إلى أفكار جديدة لأداء الأعمال بفاعلية .

ثانياً - الترقية من الخارج

يجب ألا تكتفي المنظمات بشغل الوظائف عن طريق الترقية من داخل المنظمة، فالاستقطاب الخارجي مطلوب لتحسين الخدمات العامة التي تقدمها الأجهزة الحكومية، لا سيما عندما تكون تلك الأجهزة في حالة تغير و نمو. ويمكن إجمال أهم المزايا التي يحققها أسلوب شغل الوظائف العامة من الخارج، فيما يلي:

١. إفساح المجال أمام الأجهزة الإدارية لاستقطاب أفضل الكفاءات المتاحة من كافة قطاعات المجتمع، وإتاحة فرص متكافئة ومفتوحة أمام جميع المؤهلين في المجتمع لشغل الوظائف العامة.
 ٢. تجديد دماء المنظمة بتزويدها بالأفراد الذين يكونون مصدراً للابتكار وللأفكار والروى الجديدة، ليجلبوا معهم أحدث المعارف والمهارات التي اكتسبوها في أماكن أخرى، وليقدموا مقترحات وتغييرات قيمة، وليساعدوا في رؤية الأخطاء التي قد لا تسترعي انتباه الأفراد من داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات العامة بشكل عام.
 ٣. يؤدي استقطاب الكفاءات المدربة والمؤهلة إلى التقليل من تكاليف التدريب المطلوب لإعداد الأفراد لشغل الوظائف في المستويات الأعلى.
 ٤. تشجيع الأفراد داخل المنظمة على تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم والعمل بشفافية وإخلاص، حتى يشبوا أنهم أفضل من غيرهم للترقية للمناصب الشاغرة.
 ٥. إفساح المجال للترقية أمام موظفي الخدمة المدنية ذوي الخدمة الطويلة الذين يرغبون في تغيير وظائفهم لوظائف أعلى قد لا تكون متاحة بجهة عملهم.
- ولكن لأسلوب الترقية من الخارج جوانبه السلبية، من أهمها ما يلي:
١. يحد من فرص الترقية للموظفين الذي يقومون حالياً بخدمة المنظمة، الأمر الذي يؤثر سلباً على معنوياتهم، ولولائهم، وقد يؤدي ببعضهم إلى ترك المنظمة.

٢. لا يشجع الأفراد من خارج الحكومة على الالتحاق بالأعمال الحكومية، نظراً لعدم توافر فرص للترقية من الداخل. (١٢)

٣. لا يوفر للمنظمة الفرصة لدراسة الأفراد القادمين من الخارج بصورة جيدة، كما هو الحال مع هؤلاء الموظفين العاملين في المنظمة. علاوة على ذلك، فمهما كانت كفاءة الشخص فلا يمكن التنبؤ بطول الوقت الذي سيستغرقه للتكيف مع أساليب العمل السائدة في المنظمة، بل أن مثل هذا التكيف قد لا يحدث بتاتاً.

معايير الترقية

إن الترقية لا تتم بشكل عشوائي، بل تتحقق في العادة باستخدام أحد معيارين رئيسيين، أو بهما معاً: الأقدمية، أو الجدارة، أو الأقدمية والجدارة معاً. ويتوقف استخدام أسلوب معين في الترقية على الفلسفة التي يقوم عليها نظام الخدمة المدنية وسياسات التوظيف بشكل عام.

أولاً - الترقية بالأقدمية

وفقاً لهذا الأسلوب تتم الترقية بطريقة آلية على أساس مدة خدمة الموظف، سواء أكانت مدة خدمة في الحكومة بشكل عام، أو في جهاز معين، أو وظيفة معينة، فتكون الأولوية في الترقية للموظف ذي الخدمة الأطول من زملائه. وتضع بعض أنظمة الخدمة المدنية حداً أدنى للمدة التي يتعين أن يقضيها الموظف في وظيفته الحالية قبل أن يصبح مؤهلاً للترقية لوظيفة أعلى. وتقوم فكرة الترقية بالأقدمية على افتراض أن هناك علاقة بين مدة خدمة الموظف وكفاءته، وأن الموظف يستمر في التعلم على رأس العمل، ويصبح أكثر كفاءة في عمله، كلما طالت مدة خدمته فيه.

وتنحصر إيجابيات نظام الترقية على أساس الأقدمية في عدد من النقاط، منها أن الأقدمية تحقق نوعاً من العدالة؛ لأنه يمكن تحديدها بسهولة، وبصورة موضوعية تحدد من فرص المحاباة والمحسوبية والتقديرية الشخصية القابلة للجدل. فقد يختلف اثنان على أن

موظفاً معيناً أفضل من موظف آخر من حيث الأداء الوظيفي، ولكن ليس من المحتمل أن يكون هناك اختلاف على أيهما تم تعيينه في المنشأة قبل الآخر. ويساعد ذلك على إشاعة الطمأنينة والرضا، ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين، والتقليل من التذمر والشكاوى والصراعات، والحد من احتمالات تسرب الموظفين.

علاوة على ذلك، فقد يساعد نظام الأقدمية على تحسن الأداء في العمل، ذلك أن الموظف الذي يعرف أن ترقبته حتمية بمرور الزمن، وأنها غير متوقفة على آراء رؤسائه، لا يخشى من إبداء رأيه في العمل بصراحة، إذا رأى أخطاء معينة، وتقديم المقترحات التي تساعد على تصحيح الأخطاء. كذلك فإن إتباع هذا الأسلوب في الترقية يدفع الإدارة إلى العمل على تنمية موظفيها وتدريبهم ورفع مهاراتهم لتتولى الوظائف ذات المستويات الأعلى. يضاف إلى ذلك، أن أسلوب الأقدمية يزيد من ولاء الموظف وإحساسه بالانتماء لمنظمته، الأمر الذي يؤدي إلى مضاعفة جهود الموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي.

إلا أن للترقية على أساس الأقدمية المطلقة عيوباً عديدة. فمن شأن هذا الأسلوب في الترقية أن يؤدي إلى تجاهل الفروق الفردية بين الموظفين، ويفضي إلى المساواة بين الموظف الكفء وغير الكفء، الأمر الذي ينعكس سلباً على مصلحة العمل، وذلك بفعل شغل الوظائف بموظفين ليسوا أكفاء؛ لأن الموظف الأقدم ليس بالضرورة هو الموظف الأفضل، كما أن أقدمية الفرد في الوظيفة لا تعني بالضرورة أنه خبير فيها. وفي الواقع، ينبغي التفريق بين الأقدمية والخبرة، فالأقدمية هي المدة التي يمضيها الموظف في وظيفة أو أكثر، أما الخبرة فترجع إلى المعارف والقدرات والمهارات الفعلية التي يكتسبها الموظف فعلاً في مجال عمله. بالإضافة إلى أن الموظف قد يكون متميزاً في وظيفته الحالية، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أنه سيكون صالحاً لأداء الوظيفة الأعلى التي قد تتطلب مهارات قيادية وإشرافية، ومهارات شخصية لا توفرها الأقدمية وحدها. (١٣)

علاوة على ذلك، فإن هذا الأسلوب لا يعطي الدافع للموظف لتطوير مهاراته أو العمل على بذل قصارى جهده عند تأديته لمهام وظيفته الحالية؛ لأن الترقية محققة حتماً، وما

هي بالنسبة له إلا مجرد وقت . يضاف إلى ذلك ، أنها لا تحفز الأفراد الأكفاء وذوي المهارات العالية على الالتحاق بالمنظمة التي تطبق مثل هذا الأسلوب في الترقية ، كذلك يصبح من العسير على مثل هذه المنظمات الاحتفاظ بمثل هؤلاء الموظفين الأكفاء . بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يضعف دور الرؤساء ، حيث إن الترقية تتم دون حاجة إلى آرائهم وتقويمهم لأداء الموظف .

وبسبب هذه العيوب فلا يجذ الاعتماد على الأقدمية أساساً وحيداً لاتخاذ قرارات الترقية ، إلا في بعض الوظائف النمطية والروتينية ذات المسؤوليات المحدودة التي لا تتطلب مهارات عالية ، والتي يكتسب فيها الموظف في العادة خبرة كافية إثر قضائه لمدة معينة فيها تؤهله للترقي إلى وظيفة أعلى .

ثانياً . الترقية بالجدارة

بالرغم من المزايا القليلة التي يتمتع بها أسلوب الترقية على أساس الأقدمية فإن هناك اتجاهات متزايدة لتقليل الاعتماد عليه ، من حيث كونه أساساً للترقية . لهذا أصبحت كثير من نظم الخدمة المدنية تنزع إلى استخدام أسلوب الجدارة ليكون أساساً للترقية . ووفقاً لهذا الأسلوب تتم الترقية على أساس قواعد ومعايير موضوعية عامة ومجردة وليست شخصية ، تطبق على الموظف ، بغض النظر عن تطبيق عليه . وهكذا ، تكون ترقية الأفراد على أساس ما يتمتعون به من معارف ، ومهارات ، وقدرات مطلوبة لأداء العمل .

ويقضي هذا الأمر أن يكون هناك تحليل للوظائف يمكن معه معرفة المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء مهام الوظائف ، ومن ثم تحديد الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لأداء تلك المهام . كذلك يتطلب الأمر تصنيف الوظائف تصنيفاً موضوعياً ، في ضوء تحليلها ، بحيث يتم تجميع الوظائف المشابهة في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية في فئات ، ثم ترتيب هذه الفئات رأسياً في درجات ، وفقاً لمستويات الصعوبة والمسئولية التي تتضمنها هذه الفئات ، ثم إلحاق كل وظيفة بالفئة والدرجة المناسبة ، حتى تكون هناك مسارات واضحة للترقية وفقاً للتخصص الوظيفي .

ويحقق اعتماد الجدارة من حيث كونه أساساً للترقية العديد من المزايا. فهو يسهم في إتاحة فرص متكافئة ومفتوحة لشغل الوظائف العامة، وذلك باستقطاب أكبر عدد من الأفراد المؤهلين، واتخاذ قرارات الترقية على أساس ما يتمتع به الأفراد من قدرات ومعارف ومهارات، بناءً على منافسات عادلة. علاوة على ذلك، فهو يؤدي إلى تشجيع الموظفين على بذل الجهد في أداء الأعمال، والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم حتى يكونوا جديرين بالترقية، كذلك فإن من شأنه إفساح المجال أمام الموظفين المتميزين لتولي المناصب العليا في المنظمة، واجتذاب الأفراد النطموحين الذين يريدون أن يظهرُوا كفاءتهم لكي يحفظوا بالترقية.

ولعل المعضلة الأساسية في هذا الأسلوب، هي صعوبة قياس معارف ومهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق. علاوة على أنه يعطي سلطة واسعة للرؤساء الإداريين في تقويم جدارة الموظف، واعتمادهم على معايير وعوامل متعددة ليس لها علاقة بالجدارة في كثير من الأحيان، الأمر الذي قد يسهم في تفشي المحسوبية والمحاباة.

لذا فإن المنظمات تسعى جاهدة إلى الحد من تأثير الأحكام الشخصية في اتخاذ قرارات الترقية. وعلى هذا الأساس يتم استخدام عدد من المعايير الشائعة لقياس المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظف للنظر في مدى أحقيته بالترقية، مثل الامتحانات، والمقابلات الشخصية، والوسائل المختلفة لتقويم الأداء الوظيفي.^(١٤) كذلك تشمل هذه المعايير المؤهلات التي يحملها الموظف من حيث التعليم والتدريب والخبرة. ولكل وسيلة من هذه الوسائل مزاياها وعيوبها، ولكن أياً كانت الوسيلة المستخدمة لشغل الوظائف عن طريق الترقية، فلا بد أن تتسم بالصدق، ولا بد من التحقق من أنها فعلاً تؤدي إلى اختيار أفضل المرشحين لأداء العمل المطلوب.

ثالثاً - الجمع بين أسلوبَي الأقدمية والجدارة

لقد تمت الإشارة إلى أن استخدام أسلوب الأقدمية معياراً وحيداً للترقية، يؤدي إلى إثارة العديد من المشكلات التي تنعكس في نهاية الأمر على مستوى الخدمات العامة. من

ناحية أخرى، فإن استخدام أسلوب الجدارة بمفرده، له عدد من الآثار السلبية. لذلك أصبحت كثير من أنظمة الخدمة المدنية تميل إلى الجمع بين الأسلوبين بطرق متعددة، كأن تجعل الجدارة أساساً للترقية لكن تأخذ في الحسبان عامل الأقدمية، وذلك بتحديد حد أدنى من السنوات للبقاء في الوظيفة، أو كأن تقصر استخدام أسلوب الترقية على الوظائف الدنيا ذات الأعمال النمطية التي لا تتطلب مهارات عالية لأدائها.

مشكلات الترقّيات

بالرغم من المزايا والآثار الإيجابية العديدة التي تحققها الترقّيات، إلا أنها في بعض الأحيان تثير العديد من المشكلات، التي يكون مرد بعضها إلى العمل نفسه، وإلى السياسات المتعلقة بالتوظيف، وبعضها الآخر إلى الفرد نفسه. وتحرص أنظمة الخدمة المدنية على وضع سياسات وقواعد الترقية بشكل يساعد على تحقيق الأهداف المتوخاة منها والتقليل من الآثار العكسية التي قد تحدث في هذا المجال.

وترمي سياسات الترقية بصفة عامة إلى تحقيق هدفين أساسيين: الأول يتعلق بمصلحة الموظفين وتوفير فرص الترقية لهم بما يحقق العدالة والمساواة بينهم، والثاني يتعلق بمصلحة العمل من خلال شغل الوظائف العامة بالأكفاء، بما يلي حاجات العمل ويضمن حسن سيره، وتقديم الخدمات العامة على أفضل وجه ممكن.^(١٥) لذلك فإنه عند رسم سياسات الترقية، يتعين العمل على الموازنة بين هذين الهدفين اللذين قد يكون بينهما بعض التعارض أحياناً، وذلك حين يؤدي تحقيق أحدهما إلى عدم تحقيق الآخر. فإذا ما تم تغليب الهدف الأول فإنه يتم اعتماد معيار الأقدمية المطلقة في الترقية، حتى يتسنى لكل موظف تحقيق رغبته في الترقّي وتولي المناصب العليا، والوصول إلى مستويات أدبية ومادية أفضل.

غير أن ذلك، بالمقابل، قد يؤدي إلى تجاهل الفروق الفردية بين الموظفين، وإلى المساواة بين الموظفين الأكفاء وغير الأكفاء، الأمر الذي يحمل في طياته آثاره السلبية على مصلحة العمل، وذلك بسبب شغل الوظائف بموظفين غير أكفاء. فليس بالضرورة أن تكون هناك علاقة طردية بين مدة خدمة الموظف وكفاءته، وليس من الضروري أن الموظف يصبح أكثر

كفاءه في عمله كلما طالت مدة خدمته فيه . إلى جانب أن هذا الأسلوب لا يحقق الحافز للموظف للعمل على تطوير نفسه ، أو على بذل قصارى جهده عند تأديته لمهام عمله ؛ لأنه يعلم أن الترقية ستنتم حتماً بمضي قدر من الزمن .

أما إذا ما تم تغليب هدف مصلحة العمل ، فتكون الترقية على أساس قواعد ومعايير موضوعية ، وفقاً لما يتمتع به الفرد من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل . وهذه السياسة وإن كانت تساعد على تحقيق صالح العمل ، إلا إنها قد تتناقض مع مصلحة العاملين وإرضائهم جميعاً^(١٦) وذلك نظراً لصعوبة قياس معارف ومهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق . كما أن اتباع هذا الأسلوب في الترقية يعطي سلطة واسعة للرؤساء الإداريين في تقويم جدارة الموظف ، حيث إنهم في كثير من الأحيان يستخدمون عوامل متعددة ليس لها علاقة بالجدارة ، الأمر الذي يسهم في نفسي المحسوبية والمحابة . ومن هنا تبرز الأهمية القصوى لتوفير الضوابط والضمانات التي تكفل الحد من سوء استخدام سلطة الترقية ، الموازنة بين الضمانات التي تكفل للموظفين حقوقهم بما يحقق العدالة والمساواة ، ومصلحة العمل بما يكفل انتظام الأداء الحكومي واستقراره .

ومن ناحية أخرى ، فإن كفاءة الموظف في عمله السابق الذي تتم ترقيته بسببها ليست ضماناً لأن يكون كفوفاً في أداء عمله الجديد . وتنشأ هذه الظاهرة مما يسمى " مبدأ بيتير " ، الذي ينص على أن الأفراد يميلون إلى الارتقاء في السلم التنظيمي حتى يصلوا إلى مستوى عدم الكفاءة^(١٧) . وبمعنى آخر فإن الموظف قد يستمر في الترقية في السلم التنظيمي من وظيفة إلى أخرى ، إلى أن يصل إلى الحد الذي تكون فيه الترقية غير مجدية ، ويكون الاستمرار فيها ليس واعداً .

وتفسير ذلك أن الترقيات تمنح للأشخاص المتميزين في أداء أعمالهم الحالية ، الذين يتوقع منهم أن يكونوا على القدر نفسه من الكفاءة في الوظائف ذات المسؤوليات الأعلى التي ترقوا إليها . ويستمر الأفراد في الترقية إلى أن يصلوا إلى الحد الذي تتم ترقيتهم فيه لوظيفة ليسوا مؤهلين لها بصورة جيدة . أي أن الموظفين يستمرون في الترقية إلى أن يصلوا إلى

المستويات الشخصية لعدم الكفاءة. فمبدأ بيتر مبني على حقيقة أنه عندما تكون ثمة وظيفة شاغرة، فإنها تشغل عادة بأكثر الأشخاص الموجودين كفاءة من الوظيفة ذات المستوى الأدنى، التي تقع أسفل الوظيفة المراد شغلها، ولا يعرف، إلا بعد ترقية الموظف وشغله للوظيفة الأعلى، ما إذا كان كفئاً لأدائها.

ولا تقتصر مشكلات الترقية على تحديد المعايير المناسبة لها، فكثيراً ما تنشأ المشكلات في مجال الترقيات من تحديد الوسيلة المناسبة لشغل الوظائف العامة الشاغرة عن طريق المصادر الداخلية، أو الخارجية. فالاعتماد على المصادر الداخلية للترقية، يؤدي إلى اتساع فرص الترقية للموظفين الحاليين، وفتح المجال أمام الموظف الذي يثبت كفاءته للترقي إلى أعلى المستويات في المنظمة، الأمر الذي يكون له تأثير إيجابي على معنوياته ورضاه الوظيفي. كما أن الاعتماد على هذه المصادر له تأثيره الإيجابي على مصلحة العمل؛ لأنه يؤدي إلى زيادة الموظف لجهد في العمل، وحرصه على تحسين أدائه وتطوير قدراته ومهاراته.

إلا أنه من ناحية أخرى، فإن الاعتماد على المصادر الداخلية لشغل الوظائف العامة واعتبار كل جهاز حكومي جهازاً مغلقاً على موظفيه، بحيث لا تتم الترقية إلى الوظائف الشاغرة إلا من بين موظفيه، ولو وجد في الأجهزة الحكومية الأخرى من هم أحق بالترقية، لا سيما في حالة زيادة القيود في هذا المجال، بجعل كل إدارة داخل الجهاز الحكومي الواحد ميداناً قائماً بذاته في مجال الترقية، يؤدي إلى التفرقة بين الموظفين المتساوين في المؤهلات ومدة الخدمة. ذلك أن بعض الأجهزة الحكومية تكون كبيرة الحجم، ومن ثم تكون فرص الترقية فيها كبيرة، في حين تكون هذه الفرص محدودة في بعض الأجهزة الأخرى ومن ثم يضيق مجال الترقية أمام موظفيها. (١٨)

أما الاعتماد على المصادر الخارجية في الترقية فيؤدي إلى فتح المجال للأجهزة الإدارية لاستقطاب أفضل الكفاءات المتاحة في المجتمع، الأمر الذي يساعد على تحقيق مصلحة العمل. إلا أن التوسع في الاعتماد على المصادر الخارجية قد يؤثر في فرص الترقية المتاحة للموظفين الحاليين داخل المنظمة، الأمر الذي يؤثر سلباً على معنوياتهم ومستوى أدائهم.

وفي الواقع، فإن محدودية فرص الترقية تمثل معضلة رئيسة في مجال الترقيات. وتثور هذه المشكلة بشكل خاص في النظم التي تتبع أسلوب التصنيف الموضوعي الذي يكون فيه مسار الترقية محدداً داخل تخصصات وظيفية معينة. وقد تتفاقم مشكلة محدودية فرص الترقية إلى حد الجمود الوظيفي، الذي يعني عدم توافر فرص الترقية للموظف بعد شغله لوظيفته الحالية لفترة طويلة من الزمن. وقد أصبح الجمود الوظيفي من المشكلات الرئيسة للموظفين في كثير من دول العالم،^(١٩) وما يتبع ذلك من آثار سلبية على معنوياتهم، ومستوى التزامهم الوظيفي، وإنتاجيتهم، ومستوى الجهد الذي يبذلونه في أعمالهم، الأمر الذي يكون لها انعكاساته على مستوى الخدمة العامة بشكل عام.

ويعود سبب الجمود الوظيفي إلى أسباب عديدة بعضها يتعلق بالعمل وسياساته، وبعضها يتعلق بالموظف نفسه. فقد يكون مرد الجمود إلى عدم حمل الموظف للمؤهلات المناسبة التي تؤهله للترقية، وذلك بسبب عدم حرصه على تطوير مهاراته وقدراته ومستواه التعليمي حتى يكون أهلاً للترقية للوظائف الأعلى. وقد يكون سبب الجمود الوظيفي عائداً لأسباب خارجة عن الموظف، كأن لا تتوفر الفرصة للموظف لتطوير مؤهلاته ومهاراته، أو قد تعود إلى سياسات التوظيف التي لا تتيح وجود وظائف شاغرة بسهولة، أو إلى عدم وجود سياسات للترقية تأخذ في الحسبان تسهيل الترقية وإتاحتها للموظفين.^(٢٠)

وفي الحقيقة، فإن فكرة التدرج الهرمي بحد ذاتها تحد من فرص الترقية، فالتنظيم التدرجي للمنظمات يقتضي بطبيعته أن تكون قاعدة الهرم الإداري أوسع كثيراً من قمته، ومن ثم تقل فرص الترقية كلما ارتفع الموظف في السلم الإداري. ولهذا فإن المنافسة على الترقية تكون في بعض الأحيان أشبه بمعركة بين الموظفين.^(٢١) وعلى هذا الأساس يكون من المحتم عند وضع سياسات الترقية، الحرص على رسم مسارات الترقية بشكل يكفل إتاحة فرص الترقية للموظفين، وعلى الموازنة بين الأساليب المختلفة للترقية والاستفادة من مزايا كل أسلوب بالقدر الذي يحقق مصلحة العمل والعاملين في آن.

وأخيراً، فقد يكون للترقيات آثارها السلبية على الموظف نفسه، وذلك من نواح عدة.

فبادئ ذي بدء، إن القيم الحالية للمجتمع تؤكد على أهمية النجاح والترقي، الأمر الذي يولد الكثير من الضغط النفسي والشعور بالتوتر لدى الموظف، ويفضي إلى زيادة حدة المنافسة بين الموظفين بشكل عام. فجميع المحيطين بالموظف من أقرباء، وزملاء، ومعارف، يتبعون معدل ارتقائه في مجال عمله وكيفية تحقيقه لذلك الارتقاء، وقد يشعر بعض زملائه بالغيرة من تقدمه عليهم. كما أن تفوق الآخرين عليه قد يولد لديه ضغوطاً لديه لتلا يتخلف عنهم، ويصبح لديه دافع قوي لمواصلة الصعود، ويستمر هذا الدافع حتى بعد أن يصل إلى ما قد يعد أعلى مستوى لتقدمه. وفي حالة عدم حصوله على الترقية فقد يصاب بالإحباط وخيبة الأمل، ويشعر بالإخفاق وعدم تقدير الذات.

ومن جهة أخرى فقد تولد عملية الصعود والترقي لدى الموظف إحساساً بالذنب وشعوراً بعدم الأمان. فالصعود للمستويات العليا لا يكون دائماً سهلاً، إذ لا بد للشخص أن يتفوق على المنافسين الآخرين له والمتطلعين مثله للترقي، الأمر الذي قد يؤدي إلى توتر علاقاته بالآخرين. كذلك فقد يلجأ بعض الموظفين ذوي الطموحات العالية والقوية إلى اتباع أساليب شخصية ووظيفية تتسم بالعدوانية، والانتهازية، ومحاولة إبراز كل نجاح وإخفاء كل إخفاق، والتقليل من شأن الزملاء، وانتقادهم علناً وبحدة، ونسبة كل عمل ناجح إلى الذات.

كذلك فإن الحصول على الترقية بحد ذاتها قد تزيد من إحساس الشخص بالتوتر، وخصوصاً إذا ترقى الشخص إلى مواقع إشرافية وقيادية بعد أن كان يشغل وظائف تخصصية كالوظائف الهندسية والمحاسبية، وليس لديه أية خلفية في المهارات الإدارية والإشرافية. فالترقية إلى مثل هذه الوظائف دون تدريب سابق قد يؤدي إلى أن يركن الشخص إلى اتباع أسلوب التجربة والخطأ، الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالإحباط. (٢٢)

ويصبح التوتر أكثر حدة، كلما استمر الشخص في الترقية والصعود في السلم الإداري. فكلما ارتفع الشخص إلى أعلى، أصبح عمله أكثر صعوبة وحاجة لبذل الجهد، ويحاول الشخص أن يجابه الضغوط المتزايدة لتحقيق نتائج أفضل، وتكون فرص أخطائه

أكثر، وأحياناً تكون هذه الأخطاء مكلفة له وللمنظمة، كما قد يضطر إلى تقديم توضيحات شخصية كبيرة، على حساب أسرته وراحته والتزاماته الاجتماعية الأخرى، وقد يغير من أصدقائه ومعارفه، وعلاقاته الاجتماعية، وعاداته، وروتينه، واستراتيجيات عمله، كلما تقدم في مجال عمله، الأمر الذي يقلل من شعوره بالأمان. (٢٣)

ومجمل القول، إن الترقيات لها مشكلاتها كما أن لها مزاياها الإيجابية. وينبغي الأخذ بعين الاعتبار عند رسم قواعد الترقية وسياستها، وعند تطبيق هذه القواعد والسياسات، المشكلات التي قد تنشأ بسبب الترقيات، والعمل على الحد منها بما يحقق مصلحة العمل والفرد.

الترقية في المملكة

التطور التاريخي للترقية في المملكة

تناولنا في الفصل العاشر تطور أنظمة شغل الوظائف العامة في المملكة، والترقية هي إحدى الأساليب لشغل الوظائف، وبيننا كيف مرت تلك الأنظمة بمراحل تنظيمية متعددة تبعاً لتطور دور الدولة وتشعب أعمالها، حتى وصلت إلى وضعها الحالي. فعند صدور التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية سنة ١٣٤٥ هـ حددت شروط شغل الوظائف العامة بشكل عام دون الإشارة إلى الترقيات، نظراً لأن مفهوم المراتب والسلالم الوظيفية لم يتبلور بشكل واضح في ذلك الوقت. ولكن عندما صدرت التعليمات الخاصة في سنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٩ م) عمدت إلى تقسيم الموظفين العموميين إلى ثلاثة مستويات، وحددت السلطة التي تملك تعيينهم في كل مستوى، إلا أنها لم تتضمن قواعد للترقية.

ولكن نظام المأمورين لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م)، قضى أن تتم ترقية كل موظف وفقاً لترتيب الدرجات والرواتب الواردة في الجدول المرفق بالنظام، عن طريق لجنة الترقية والتأديب العليا (المادة ٥٣). على أن يتم تنفيذ توصية لجنة الترقيات من قبل النيابة العامة، ولكن ترقية موظفي الفئة الأولى كانت لا تتم إلا إذا تم التصديق عليها بإرادة ملكية خاصة

(المادة ٥٤). وكانت الترقية " لكل موظف أخلص العمل في وظيفته، وقام بواجباتها بكل همّة وجد واجتهاد، ولم تسبق له محكومية خلال السنة المراد ترقيته فيها " (المادة ٥٥). وكان من الواجب أن " تراعى في كل ترقية أو تصفية طريقة تقديم الأقدم على القديم وتقديم على الحادث مع مراعاة نسبة درجة الاقتدار بينهما والأهلية على قدر الإمكان " (المادة ٥٨). وفي حالة عدم إمكانية ترقية موظف بسبب عجزه أو بسبب حكم صدر ضده، فكان يرجع ترقية الموظف المستحق لتلك الرتبة بعد بلوغه حد مرتبتها، مع مراعاة نسبة درجة الاقتدار والأهلية بينهما حسب الأحوال (المادة ٥٩). ولكن لم يكن من الجائز ترفيع الموظف في سنة واحدة، أو ترفيعه درجتين دفعة واحدة إلا في أحول استثنائية وبموجب أمر عال (المادة ٦٢).

وقضى نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م) بوجوب اجتياز المرشح للوظيفة لامتحان للمسابقة يحدد الوزير أو مدير الدائرة موعد ومكان إجرائها، بالإعلان عنها. وكان من اللازم أن تتم المسابقة من قبل لجنة يرأسها مدير الدائرة ويشارك في عضويتها اثنين يمثل أحدهما وزارة المالية والآخر أمين المقاطعة، وأن يجري التعيين حسب تسلسل درجات النجاح في المسابقة. وأوجب النظام قضاء الموظف سنتين على الأقل في مرتبته الحالية حتى تجوز ترقيته إلى مرتبة أعلى. وحدد أنه يشترط للترقية وجود وظيفة شاغرة في الدائرة التي يعمل بها المرشح للترقية، وأن تثبت صلاحيته من قبل مدير تلك الدائرة.

وحدد نظام الموظفين لعام لسنة ١٣٧٧ هـ قواعد الترقية، فأشار إلى ضرورة أن تكون: " بالأقدمية والكفاءة على أن يراعى في الترقية ثبوت صلاحية الموظف وإكمال مدة من الخدمة في المرتبة التي يشغلها إذا كانت مرتبه دون الثالثة ". وحدد مدة الأقدمية بخمس سنوات لشاغلي المرتبتين التاسعة والثامنة، وبأربع سنوات لشاغلي المراتب السابعة حتى الرابعة.

وفي سنة ١٣٨٤ هـ حدد مجلس الوزراء إجراءات ترقية الموظفين إلى الوظائف العليا في المرتبتين الثانية والثالثة، واستوجب أن تتم الترقية على أساس مدة وطبيعة الخبرة العملية السابقة للموظف، وتحصيله العلمي. كما اقتضى تشكيل لجنة في مجلس الوزراء لتقييم طلبات الترقية في هذه الوظائف، وحدد عدداً من العوامل التي يجب أن تنظر إليها اللجنة في

دراسة تلك الطلبات، منها: التجانس بين واجبات ومسؤوليات الوظيفة الحالية للموظف والوظيفة المرشح لها، وتقارب عهد الوظيفة التي كان يشغلها، ومدة الخبرة السابقة. كما أوجب استعمال نموذج خاص لدراسة طلبات الترقية، تضمن عدداً من التعليمات والمقاييس لتقييم الخبرة العملية والمؤهلات العلمية للمرشح للترقية. ونص على أن يتولى عملية التقييم عضوان من لجنة التقييم يعينهما رئيس اللجنة ويعملان بشكل مستقل كل عن الآخر، ثم تقوم اللجنة بمراجعة التقييم الذي أجراه كل عضو، واستناداً إلى ذلك تضع تقييماً واحداً تقدمه إلى مجلس الوزراء. (٢٤)

وجاء نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ معتمداً لمبادئ الجدارة في شغل الوظائف العامة. وفي هذا السياق قضى بأن تتم ترقية الموظفين وفق أحكام قواعد التصنيف. وفي هذا الإطار تم تحديد القواعد التي تحكم ترقية الموظفين على أسس موضوعية. وهكذا استوجب النظام ضرورة أن تتم الترقية وفقاً لعدد من الأسس، وحدد هذه الأسس بالتأهيل العلمي والأقدمية والتدريب وتقارير الكفاية. واستوجب تشكيل لجنة للترقية في كل جهة حكومية تتولى الترشيح للترقية وفق المعايير المحددة. وخول النظام ديوان الموظفين العام بالتأكد من سلامة تلك الترشيحات.

الترقية في الوقت الحالي

لقد حرص نظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية على تنظيم قواعد الترقية بما يكفل تحقيق مصلحة العمل في شغل الوظائف العامة بالموظفين الأكفاء، وضمان حقوق العاملين وتحقيق المساواة والعدالة بينهم في إتاحة فرص الترقية لهم. وتتم الترقية في الوقت الحالي وفقاً للنظام ولائحة الترقيات، التي بدأ تطبيقها منذ بداية السنة المالية ١٤٢١/١٤٢٢ هـ. (٢٥) وتتم الترقية من داخل الأجهزة الإدارية ومن خارجها عن طريق المسابقات الوظيفية، أو عن طريق الترقية بالمفاضلة التي تستخدم معايير الجدارة والأقدمية، بالإضافة إلى أنها تتم عن طريق الترشيح المباشر (دون مسابقة أو مفاضلة) في الوظائف العليا وفي الوظائف المستثناة.

الترقية بالمسابقة

لقد أجازت القواعد النظامية للخدمة المدنية في المملكة شغل الوظائف العامة عن طريق المسابقات في الوظائف التي تقع في المرتبة العاشرة فما دونها، على أساس امتحانات تنافسية مفتوحة تجريها وزارة الخدمة المدنية سواء للموظفين الحاليين في الجهة الإدارية التي يتبعونها، أم للأفراد، خارج الخدمة المدنية وفق شروط وضوابط معينة.

وقد ترك النظام للجهات الإدارية الحرية في تقدير أسلوب شغل الوظائف عن طريق المسابقة أو عن طريق المفاضلة دون أن يضع عليها قيوداً في تحديد الأسلوب الذي تختاره. ولكن لا يجوز شغل أية وظيفة شاغرة عن طريق الترقية بالمفاضلة إذا كان قد سبق للجهة المختصة طلب شغلها بالتعيين عن طريق المسابقة من خلال وزارة الخدمة المدنية إلا بعد الاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية على ذلك (المادة ٧/٧ من اللائحة التنفيذية).

وتتولى وزارة الخدمة المدنية وضع خطة سنوية للمسابقات الوظيفية للوظائف التي تقع في المراتب العاشرة فما دونها، وتصدر الوزارة في بداية كل سنة مالية دليلاً للمسابقات الوظيفية يحدد فيه أنواع المسابقات ومواعيدها، وذلك لإتاحة الفرصة لكافة الموظفين الراغبين في دخول المسابقات الوظيفية للاشتراك فيها، ثم تعلن النتائج ويرشح الناجحون في آن واحد. وتتوقف طريقة الامتحانات التي تستخدم في تلك المسابقات على نوع الوظيفة، كما تعتمد أمثلة تلك الامتحانات على واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

ويشترط لاشتراك الموظفين في المسابقات الوظيفية توافر المؤهل العلمي والخبرة العملية المطلوبة لشغل الوظيفة، وأن يكون المتقدم للوظيفة قد أمضى سنتين على الأقل في المرتبة التي يشغلها، (ويستثنى من ذلك شاغلو الوظائف المتدرجة تحت المجموعات العامة للوظائف التخصصية، والتعليمية، والفنية، والفنية المساعدة والحرفية، والعمليات، على ألا يتجاوز المتقدم للمسابقة مرتبتين تاليتين للمرتبة التي يشغلها)،^(٢٦) وأن تكون الوظيفة مصنفة بالمرتبة التي تلي المرتبة التي يشغلها الموظف مباشرة، وأن تكون الوظيفة في الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف (الجهة التي تنظم ميزانيتها بفصل مستقل من فصول الميزانية). ولكن لا تسري

هذه الشروط على من تتوافر لديه المؤهلات العلمية الكافية بذاتها .

ويمنع الموظف من دخول المسابقة لمدة سنة، إذا كان آخر تقرير أداء وظيفي كتب عنه بدرجة "غير مرضٍ"، أو عوقب بالحرمان من العلاوة السنوية أو الحسم من راتبه مدة خمسة عشر يوماً فأكثر، كذلك لا يسمح اشتراك الموظف المكفوف اليد، ومن في حكمه، أثناء فترة كف اليد.

الترقية بالمفاضلة

يعد هذا الأسلوب هو الأكثر استخداماً للترقية في وظائف الخدمة المدنية. وطبقاً لهذا الأسلوب يتنافس الموظف على الترقية مع موظفين آخرين داخل الجهاز بناءً على أربعة أسس، تتضمن: الأقدمية، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والأداء الوظيفي، وذلك وفقاً لشروط وإجراءات معينة.

شروط الترقية

تحرص نظم الخدمة المدنية على وضع الشروط والضوابط المناسبة التي تساعد على تحقيق الهدف المنشود من الترقية في شغل الوظائف العامة بالأكفاء بصورة موضوعية بعيداً عن المحسوبية. وفي المملكة تتم الترقية على أسس موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء والعدالة بين الموظفين. وعلى هذا الأساس فإن نظام الخدمة المدنية ينص على أن تتم ترقية الموظفين إلى الوظائف الشاغرة وفق الأحكام التي تحددها قواعد التصنيف بما في ذلك مؤهلات وشروط شغل الوظيفة (المادة ١٠ من نظام الخدمة المدنية). ولا تتم ترقية الموظف آلياً بعد مضي عدد من السنوات على التحاقه بالوظيفة؛ بل لا بد أن يتمتع بالكفاءة التي تؤهله للترقية. من أجل ذلك، يؤخذ في الحسبان عند ترقية الموظف المدني في المملكة التدريب الحاصل عليه، وأداؤه لمهام وظيفته، والتعليم المتوافر لديه، والأقدمية ليست إلا عاملاً واحداً من بين عوامل عدة ينظر إليها عند تقويم الموظف للترقية. وتتم ترقية الموظف وفق الشروط التالية (المادة الأولى من لائحة الترقيات):

١. شغور الوظيفة المراد الترقية إليها فعلاً.
٢. أن تتوافر في الموظف المرشح للترقية المؤهلات العلمية والخبرات العملية المطلوبة للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها. والأصل أن تتم الترقية في مجموعة الفئات نفسها، أو المجموعة النوعية، ويوضح دليل تصنيف الوظائف مسار الترقية لكل مجموعة من الفئات الوظيفية، والحد الأدنى للمؤهلات العلمية والخبرات العملية لفئات الوظائف المختلفة.
- ويتم قبول الخبرات العملية دون ضرورة لترتيب الأفضلية المحددة للخبرات (مباشرة، ونظيرة، ومقبولة)، على النحو الوارد في دليل تصنيف الوظائف، بل يتم احتساب جميع الخبرات بدرجة متماثلة. (٢٧) ولكن يجب أن تكون الخبرات قد اكتسبت بعد الحد الأدنى من المؤهل العملي، أو بعد المؤهل العملي المراد احتسابها معه، وذلك للمراتب السادسة فما فوقها. أما الوظائف التي تقع في المرتبة الخامسة فما دونها، فتقبل فيها الخبرات، حتى ولو كانت مكتسبة قبل المؤهل العملي، ولكن شريطة أن تكون قد اكتسبت بعد الحد الأدنى من المؤهل المطلوب للوظيفة، ما عدا بعض فئات الوظائف الواقعة في المجموعات العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة، أو المجموعة العامة للوظائف الحرفية، وهي تلك الفئات التي حددت لها الشهادة الابتدائية أو ما يعادلها، كحد أدنى من المؤهلات العلمية، حيث تحتسب تلك الخبرات، حتى ولو كانت مكتسبة قبل ذلك الحد الأدنى. (٢٨)
٣. أن تكون الوظيفة المراد الترقية إليها مصنفة في المرتبة التي تلي مباشرة المرتبة التي يشغلها المرشح للترقية.
٤. أن يكون المرشح للترقية قد أكمل أربع سنوات حداً أدنى في المرتبة التي يشغلها. ولا تحتسب لغرض إكمال هذه المدد الإجازة الاستثنائية، أو مدد الإعارة لغير المنظمات الدولية أو الإقليمية، أو مدد الابتعاث، أو الإيفاد للدراسة بالداخل، أو الإجازة الدراسية، إذا لم يتحقق الغرض من أي منها، أو مدد الغياب إذا لم تحتسب إجازة رسمية، أو مدة كف اليد إذا صدر بحق المكفوف يده عن العمل عقوبة.

ويمكن أن تحتسب فترة التدريب في طبيعة عمل الوظيفة مكتملة للمدة الزمنية المطلوبة في مرتبة الموظف الحالية، وذلك فيما لا يزيد عن ستة أشهر، باعتبار كل شهر من التدريب مساوياً لثلاثة أشهر من الخبرة. فعلى سبيل المثال، إذا قضى الموظف في مرتبته الحالية ثلاث سنوات، وكان لديه تدريب في طبيعة عمل الوظيفة مدته ستة أشهر حصل عليه أثناء شغله لهذه المرتبة، فإن مدة هذا التدريب تضاعف (أي تصبح سنة في هذه الحالة)، وتضاف إلى المدة المطلوبة للبقاء إلى المرتبة، لتصبح في مجموعها أربع سنوات.

ومما تجدر ملاحظته في هذا الخصوص، أنه عند عودة الموظف بعد انتهاء خدماته إلى الخدمة مرة أخرى فيمكن له أن يستفيد من خدماته السابقة على المرتبة نفسها التي عاد إليها في حالة رغبته في الترقية إلى مرتبة أعلى، سواء عن طريق المفاضلة أم السابقة. كما أصبح من الممكن للموظف على نظام الساعات، الاستفادة من سنوات خبرته لغرض الترقية بالمسابقة والمفاضلة. (٢٩)

ويجوز ترقية الموظف الذي شغل مرتبته الحالية مدة لا تقل عن سنتين، إذا كان قد أكمل بنجاح برنامجاً تدريبياً خاصاً في طبيعة العمل لمدة لا تقل عن سنة، وذلك بالنسبة لوظائف معينة يتم الاتفاق عليها بين وزير الخدمة المدنية والوزير المختص. كذلك يستثنى من هذا الشرط شاغلو المراتب ١١ - ١٣، كما سيتم توضيحه لاحقاً. كما يستثنى من هذا الشرط بعض وظائف المجموعة الدبلوماسية، كما حددها مجلس الخدمة المدنية. (٣٠)

وينبغي التأكيد على أن الترقية ليست حقاً للموظف بعد إكمال الحد الأدنى من السنوات في المرتبة التي يشغلها، وإنما هي جوازية بعد توافر الشروط الأخرى المنصوص عليها نظاماً. والحد الأدنى للبقاء في المرتبة ليس حداً زمنياً ملزماً للجهة التي يعمل بها الموظف بإتمام الترقية، بقدر ما هو حد أدنى لا يجوز ترقية من لا يتوافر فيه عند قيام الحاجة وتوافر الوظيفة في الفئة المناسبة والمرتبة المناسبة.

٥ . انتفاء موانع الترقية : من أجل شغل الوظائف بالأكفاء ، وتشجيع الموظفين على الارتقاء بأدائهم ، ولضمان العدالة والمساواة بين الموظفين في منح فرص الترقية فقد اقتضت لائحة الترقيات عدم جواز ترقية الموظف الذي عوقب بالحرمان من العلاوة الدورية ، أو من وقعت عليه جزاءات بالخس من الراتب مدة خمسة عشر يوماً فأكثر ، سواء متتالية أم متفرقة ، في السنة السابقة لتاريخ النظر في ترقيته . كذلك لا يجوز أن يرشح للترقية الموظف مكفوف اليد عن العمل ، أو المحال للمحاكمة ، أو من يجري التحقيق معه في أمور ذات علاقة بالوظيفة أو أمور مخلة بالشرف أو الأمانة . ولا يسمح بترقية الموظف الحاصل على تقدير بدرجة " غير مرضي " في السنة الأخيرة من تقويم أدائه الوظيفي ، وعليه الانتظار حتى يحصل على تقدير بدرجة " مرضي " على الأقل من أجل التقدم للترقية . علاوة على ذلك ، لا يجوز ترقية الموظف إذا كان في إجازة استثنائية أو دراسية ، أو إذا كان ملحقاً بدورة تدريبية تزيد مدتها عن ستة أشهر ، سواء في الداخل أم الخارج . كذلك لا يجوز النظر في ترقية الموظف أثناء فترة إيفاده للدراسة بالداخل ، أو الابتعاث للدراسة بالخارج .

إجراءات الترقية

تولي أنظمة الخدمة المدنية اهتماماً بتنظيم إجراءات الترقية حتى تكفل تحقيق الهدف الأساسي منها بشغل الوظائف العامة بالكفاءات ، وتحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين ، كذلك تحرص على تطبيق تلك الإجراءات بشكل يكفل تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها . ولا يتفق الكتاب في هذا المجال على معايير أو إجراءات محددة ينبغي اتباعها في الترقية ، وتختلف هذه الإجراءات بين أنظمة الخدمة المدنية ، فبعضها يتم عن طريق الامتحانات التنافسية ، التي يمكن للأفراد من خلالها سواء من داخل الخدمة أم من خارجها المنافسة على قدم المساواة على الوظائف الشاغرة . وفي بعض النظم تختلف إجراءات الترقية باختلاف المجموعات الوظيفية ، فتكون لكل مجموعة إجراءاتها الخاصة بها للترقية .

وقد أولت النصوص النظامية للخدمة المدنية في المملكة اهتماماً بتحقيق مبادئ العدالة

والمساواة بين الموظفين في مجال الترقية . وعليه ، وإلى جانب تحديد المعايير التي تتم على أساسها الترقيات ، حددت اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية ولائحة الترقيات الإجراءات التي تكفل الموضوعية في اتخاذ قرارات الترقية . ويمكن تلخيص الإجراءات التي يتعين على الجهات الإدارية في المملكة اتباعها في الترقية كما يلي (المادة الثانية من لائحة الترقيات):

أولاً - إعداد قوائم المرشحين للترقية

تتولى إدارة شؤون الموظفين في كل جهة إدارية إعداد قوائم بأسماء جميع الموظفين الذين تنطبق عليهم شروط الترقية إلى الوظائف الشاغرة التي يتم اختيار شغلها عن طريق الترقية . ويقصد بالجهة الإدارية تلك التي تنظم ميزانيتها بقرع مستقل من فروع الميزانية . وقضت لائحة الترقيات بأن البلديات والمجمعات القروية في المنطقة الإدارية الواحدة تعد جهة إدارية واحدة ، ويتم المفاضلة بين مرشحيها للترقية من قبل الجهة التي تشرف عليها مباشرة في كل منطقة .

ولا يتم إعداد قوائم المرشحين للترقية بمجرد تبقى كما هي للمدة الزمنية المحددة للترقية ، بل يتم ذلك وفقاً لبرنامج زمني معين ، بحيث لا تزيد فترات المفاضلة في كل جهة حكومية عن مرتين في السنة المالية ، يتم تحديد مواعدهما بالاتفاق بين وزارة الخدمة المدنية والجهة الحكومية ذات العلاقة .

وتتولى إدارة شؤون الموظفين التحقق من صحة القوائم ودقتها من حيث اشتغالها على جميع من تتوافر فيهم شروط الترقية ، ويكون مدير شؤون الموظفين والموظف المختص مسؤولين عن صحة المعلومات الواردة فيها . وتتولى إدارة شؤون الموظفين إعداد هذه القوائم من خلال تعبئة النماذج التالية: (٣١)

- ١ . نموذج (١/٥٢٥) ، يتضمن أسماء الموظفين الذين تتوافر لديهم شروط شغل الوظائف الشاغرة ، ولديهم الرغبة لمباشرة مهامها في مقرها .
- ٢ . نموذج (٢/٥٢٥) ، الخاص بالموظفين الذين تتوافر لديهم شروط الترقية ، ولا يرغبون الترقية في مقر الوظيفة الشاغرة .

٣. نموذج (٥٢٥/٣)، الخاص بالموظفين الذين أكملوا المدة الزمنية اللازمة للترقية، ولا تنطبق عليهم الشروط اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة المراد الترقية إليها.

ثانياً - تكوين لجنة للترقيات

تقدم إدارة شؤون الموظفين قوائم المرشحين للترقية، مع بيان جميع الوظائف الشاغرة في مختلف المراتب إلى لجنة الترتقيات في الجهة الإدارية. وتوجد في كل جهة إدارية لجنة للترقية تؤلف بقرار من الوزير المختص، وتتكون من ثلاثة أعضاء من المسؤولين الرئيسيين، يتم اختيارهم من داخل الوزارة أو خارجها. وفي حالة كون المرشح للترقية أحد أعضائها، فينبغي أن يستبدل به غيره مؤقتاً.

ثالثاً ... تحديد أسلوب الترقية

تقدم اللجنة بياناً بالوظائف الشاغرة المراد شغلها عن طريق الترقية إلى الوزير المختص أو من يفوضه، ليحدد للجنة الترقية الطريقة التي يتم بها الترشيح للترقية عن طريق المفاضلة، أو عن طريق مسابقة للمرشحين تجريها لجنة يحددها الوزير المختص. وتختلف هذه المسابقة عن المسابقة التي تجريها وزارة الخدمة المدنية التي سبق ذكرها، والتي تكون مفتوحة لجميع الموظفين وفق الضوابط المحددة في هذا الشأن، حيث تقتصر المسابقة في هذه الحالة على الموظفين المرشحين للترقية.

رابعاً - المفاضلة بين المرشحين

تقوم اللجنة بالمفاضلة بين المرشحين على أساس احتساب مجموع النقاط التي يحصل عليها الموظف وفقاً لما لديه من تدريب، وتعليم، وبناءً على أقدميته، ونتائج تقويم أدائه الوظيفي. وقد تم توزيع النقاط المخصصة لكل عنصر من عناصر المفاضلة حسب الأهمية النسبية لكل عنصر، وهكذا فقد أعطي عنصر التعليم الأولوية من بين عناصر المفاضلة (الحد الأقصى لنقاطه ١٢ نقطة)، يليه عنصر الأقدمية (الحد الأقصى لنقاطه ١٠ نقاط)، فالتدريب (الحد الأقصى لنقاطه ٦ نقاط)، وأخيراً تقويم الأداء الوظيفي (الحد الأقصى لنقاطه ٤ نقاط). ويتم احتساب النقاط على النحو التالي:

١. التعليم

من أولى الأسس التي يتم على أساسها مفاضلة المرشحين للترقية التعليم الذي حصلوا عليه . ويقصد بالتعليم السنوات الدراسية الزائدة عن الحد الأدنى من المؤهل العلمي المطلوب لشغل الوظيفة . والحد الأقصى لنقاط التعليم اثني عشرة نقطة ، تحسب على النحو التالي :

- نقطة ونصف عن كل سنة دراسية بعد الثانوية العامة ، إذا كانت في طبيعة عمل الوظيفة ، ونقطة واحدة إذا كانت في غير طبيعة عمل الوظيفة .

- نصف نقطة عن كل سنة دراسية للمرحلة الثانوية فما دونها .

وتحسب المؤهلات العلمية الزائدة (أي التي تزيد عن الحد الأدنى المطلوب للوظيفة المرشح عليها) لأغراض الترقية كنقاط في حقل التعليم في حالة توافر الحد الأدنى من الخبرة المطلوبة مع التأهيل للوظيفة المزمع الترقية عليها . وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن الاستفادة من المؤهل العلمي أكثر من مرة لغرض الترقية ، ما دام أنه مؤهل زائد عن الحد الأدنى المطلوب للوظيفة ، وما دام يتوافر لدى المرشح مجموع سنوات الخبرة المطلوبة مع الحد الأدنى من التأهيل العلمي .

٢. الأقدمية

يقصد بالأقدمية عدد سنوات الخدمة التي قضاها الموظف في مرتبته الحالية التي تزيد عن المدة اللازمة لبقائه في المرتبة الوظيفية . ويكون الحد الأقصى لنقاطها عشر نقاط ، تحسب على أساس نقطة ونصف لكل سنة من السنوات الأربع الأولى الزائدة عن المدة المقررة لبقاء الموظف في المرتبة ، ونقطة واحدة لكل سنة بعدها ، على ألا تكون قد احتسبت ضمن سنوات الخبرة المطلوبة للمرتبة المرشح لها .

٣. التدريب

حتى يمكن أن يحتسب التدريب لأغراض الترقية ، فيجب أن يكون في برنامج معتمد من قبل لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية ، أو أن يكون قد تم بجهات التدريب

الحكومية المخصصة للتدريب، وهي: معهد الإدارة العامة، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. كذلك يجب أن يكون التدريب قد تم بموافقة من يملك الصلاحية، سواء في داخل المملكة أو خارجها. وأن يكون الموظف قد حصل عليه أثناء شغله للمرتبة الحالية، فلا يجوز أن يستفيد من التدريب الذي اكتسبه في مرتبة أدنى من المرتبة التي يشغلها حالياً. كذلك، يشترط لاحتساب نقاط التدريب لغرض الترقية ألا يكون ضمن متطلبات شغل الوظيفة، وألا يكون الموظف قد استفاد منه لغرض وظيفي آخر خلاف الترقية، كأن يكون قد حصل بموجبه على علاوة إضافية، أو تم احتسابه ليكون مكماً للمدة الزمنية المطلوبة في مرتبة الموظف الحالية. ويتم احتساب نقاط التدريب على النحو التالي (المادة الثانية من لائحة الترقيات):

الحد الأقصى لنقاط التدريب المكتسبة في المرتبة ست نقاط لجميع الفئات الوظيفية، وتحتسب على أساس:

- نقطة واحدة لكل شهر تدريب بنجاح في الخبرات المباشرة للوظيفة المؤهل لها.
- نصف نقطة لكل شهر تدريب بنجاح في الخبرات النظرية أو المقبولة للوظيفة المؤهل لها.
- تعد كل أربعة أسابيع شهراً.

٤. تقويم الأداء الوظيفي

الحد الأقصى لنقاطه أربع نقاط، حيث تحتسب تقارير الأداء الوظيفي للمستينين الأخيرتين التي تسبق الترشيح للترقية مباشرة، على أساس أن التقدير بدرجة (ممتاز) يعادل نقطتين، والتقدير بدرجة " جيد جداً " يعادل نقطة واحدة، والتقدير بدرجة " جيد " يعادل نصف نقطة.

وبلخص الجدول (١) توزيع نقاط عناصر الترقية.

جدول ١
نقاط الترقية بالمفاضلة

عنصر المفاضلة	النقاط	الحد الأقصى
التعليم	- نقطة ونصف عن كل سنة دراسية بعد الثانوية العامة، إذا كانت في طبيعة عمل الوظيفة، ونقطة واحدة إذا كانت في غير طبيعة عمل الوظيفة. - نصف نقطة عن كل سنة دراسية للمرحلة الثانوية فما دونها.	١٢
الأقدمية	- نقطة ونصف لكل سنة من السنوات الأربع الأولى الزائدة عن المدة المقررة لبقاء الموظف في المرتبة، ونقطة واحدة لكل سنة بعدها	١٠
التدريب	- نقطة واحدة لكل شهر تدريب بنجاح في الخبرات المباشرة للوظيفة المؤهل لها. - نصف نقطة لكل شهر تدريب بنجاح في الخبرات النظرية أو المقبولة للوظيفة المؤهل لها.	٦
تقويم الأداء الوظيفي	- نقطتان لتقدير ممتاز. - نقطة لتقدير جيد جداً - نصف نقطة لتقدير جيد	٤

خامساً - ترتيب المرشحين

بعد الانتهاء من احتساب النقاط لكل مرشح تقوم لجنة الترقية بترتيب المرشحين وفقاً لمجموع النقاط التي يحصل عليها كل مرشح. ويرشح على الوظيفة المدرجة للترقية صاحب النقاط الأكثر من بين المرشحين، وعند تساوي المرشحين في مجموع النقاط تكون الأفضلية لصاحب المؤهل الأعلى. فإذا استمر التساوي بين المرشحين، فيرجح الأقرب لفئة الوظيفة. وفي حالة التساوي يرجح الأقدم في المرتبة الحالية، ثم المرتبة السابقة، ثم الأكثر في الخدمة.

وإذا استمر التساوي فيمكن إجراء المسابقة المقفلة بين المؤهلين للترقية حسب القواعد المحددة. (٣٢)

سادساً - الترشيح الرسمي للترقية

ترفع لجنة الترقيات للوزير المختص بياناً بالموظفين الذين توصي بترقيتهم، وبعد موافقة الوزير على توصيات اللجنة يقوم برفع بيان المرشحين للترقية إلى وزارة الخدمة المدنية، لمراجعته للتأكد من أن البيان تم إعداده وفقاً للقواعد النظامية. غير أنه يجوز بعد الاتفاق بين وزير الخدمة المدنية والوزير المختص، عدم التقيد بهذا الإجراء.

وقد فوضت وزارة الخدمة المدنية للأجهزة الحكومية صلاحية البت في ترقيات موظفيها للمرتبة الخامسة فما دونها فيما يخص الترقية بالمفاضلة، دون الرجوع إلى وزارة الخدمة المدنية في ذلك. على أن يرفع قرار الترقية، وصورة من محضر الترقية إلى وزارة الخدمة المدنية، وعلى أن يصاغ القرار بشكل يظهر في حيثياته إلى أن الإجراءات تمت بالمفاضلة، وأن التوصية بالترقية تمت لتوافر الشروط النظامية. وتقوم وزارة الخدمة المدنية، في ضوء ذلك، بالمراجعة اللاحقة للتحقق من سلامة الإجراء المتخذ من الناحية النظامية. (٣٣)

سابعاً - صدور قرار الترقية

بعد قيام وزارة الخدمة المدنية بمراجعة بيان المرشحين للترقية والتأكد من سلامة إجراءات الترقية، يعاد البيان إلى الجهة الإدارية، وفي حالة عدم وجود ملاحظة لوزارة الخدمة المدنية على الترشيح يصدر الوزير المختص قرار الترقية. وتتولى إدارة شؤون الموظفين بالجهة حصر من تمت الموافقة على ترقيتهم، وتعد بياناً بذلك، وتراجع الدرجات التي يشغلونها حسب سلم الرواتب، لتقوم بمنحهم الدرجة التي يزيد راتبها على راتب الدرجة التي يشغلونها قبل الترقية أو التي تليها، في حالة موافقة صاحب الصلاحية. ثم يتم إبلاغ المرفق بالقرار لكي يقوم مباشرة مهام وظيفته الجديدة في مقرها. ويجب أن يتعهد الموظف كتابياً بالمزاولة الفعلية المستمرة لأعمال الوظيفة التي يرشح لها في مقرها. ويتم تزويد وزارة الخدمة المدنية بصورة من قرار الترقية لإثبات الترقية في سجلاتها، وللتيقن من تنفيذ ما تم إقراره.

ثامناً - نفاذ الترقية

من بين شروط سريان مفعول قرار الترقية أن يباشر الموظف واجبات ومسؤوليات الوظيفة المرقى إليها بعد صدور قرار الترقية . ولا تكون الترقية نافذة ومحقة لآثارها إلا من تاريخ مباشرة الموظف للوظيفة المرقى إليها بعد صدور قرار الترقية . وفي حالة عدم مباشرة الموظف لمهام الوظيفة المرقى إليها ، تعد ترقيته لاغية بعد مرور خمسة عشر يوماً من إبلاغه بقرار الترقية . لكن يستثنى من ذلك حالات تعد فيها الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار ، وهذه الحالات هي :

١ . ترقية الموظف بأمر ملكي ، أو بأمر سام ، أو بقرار من مجلس الوزراء ، أو مجلس الخدمة المدنية .

٢ . إذا كان الموظف متدرباً في مهمة رسمية وقت صدور القرار .

٣ . إذا كان الموظف ملحقاً بدورة تدريبية لمدة ستة أشهر ، أو أقل .

٤ . إذا كان الموظف في إجازة رسمية .

٥ . إذا كان الموظف معاراً لمنظمة دولية .

ولكن يشترط لنفاذ الترقية من تاريخ صدور القرار بها ، مباشرة العمل بها بعد انتهاء الانتداب أو التدريب أو الإجازة أو الإعارة .

ويلغى قرار ترقية الموظف إذا انقطع عن مزاولة أعمال الوظيفة المرقى لها في مقررهما مدة ثلاثين يوماً متتالية أو متفرقة ، دون عذر مقبول خلال مدة سنة من تاريخ الترقية .

ويمنح الموظف المرقى راتب الدرجة الأولى في المرتبة المرقى إليها ، فإذا كان راتبه عند الترقية يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه ، يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه . علاوة على ذلك ، يجوز بقرار من السلطة المختصة ، منح الموظف المرقى راتب الدرجة التالية (المادة ١٨/ب من نظام الخدمة المدنية) ، ويقتصر منح هذه الدرجة على الحالات التي تتم فيها الترقية عن طريق المفاضلة فقط ، متى توافرت الشروط النظامية المقررة لذلك . (٣٤)

وإذا تمت ترقية الموظف من أول شهر المحرم منح الزيادة المقررة للترقية وفق المادة (١٨/ ب) من نظام الخدمة المدنية، ثم يمنح العلاوة الدورية على أساس الدرجة التي يستحقها في المرتبة المرقى إليها، كما لو تمت الترقية قبل أول المحرم (المادة ١٧/ ٢ من اللائحة التنفيذية).

الاستثناء من شروط وأحكام الترقية

يجبيز النظام في بعض الحالات الاستثناء من بعض شروط وإجراءات الترقية، وقد سبقت الإشارة إلى بعض الحالات التي يستثنى فيها الموظفون من بعض الأحكام. فمثلاً، يجوز استثناء الموظف من شرط البقاء في المرتبة التي يشغلها فترة أربع سنوات حداً أدنى، إذا كان قد أكمل بنجاح برنامجاً تدريبياً خاصاً في طبيعة العمل لمدة لا تقل عن سنة، ففي هذه الحالة يجوز النظر في ترقية الموظف الذي شغل المرتبة مدة لا تقل عن سنتين، وذلك بالنسبة لوظائف معينة يتم الاتفاق عليها بين وزير الخدمة المدنية والوزير المختص. كذلك يستثنى من شرط البقاء في المرتبة مدة أربع سنوات حداً أدنى شاغلو المراتب ١١ - ١٣. كذلك تمت الإشارة إلى بعض الحالات التي تعد فيها الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار، وذلك استثناء للقاعدة التي تحتم ألا تكون الترقية نافذة إلا بعد مباشرة الوظيفة المرقى إليها.

وقد كان نظام مكافحة الرشوة الصادر سنة ١٣٨٣ هـ يجيز ترقية الموظف لوظيفة في مرتبة أعلى، تتوافر لديه الكفاءة للقيام بها، إذا ما ثبتت نزاهته ومقاومته المتكررة لإغراء أصحاب المصالح عن طريق الرشوة.^(٣٥) ولكن نظام مكافحة الرشوة الصادر سنة ١٤١٢، الذي حل النظام السابق لم يورد حكماً يجيز مثل هذا الاستثناء.

وبصفة عامة تقضى المادة (٣٧) من نظام الخدمة المدنية لمجلس الخدمة المدنية جواز استثناء وظائف معينة من بعض أحكام النظام، ومنها أحكام الترقية، وقد أصدر المجلس قرارات متعددة لترقية بعض الموظفين استثناءً لأسباب مختلفة. ويحدث في بعض الأحيان أن تطلب بعض الجهات الإدارية استثناء وظيفة معينة من شرط المؤهل، أو المسابقة، أو المفاضلة. وأحياناً يطلب استثناء شخص معين من كل أو بعض شروط شغل الوظيفة. ولقد

حدد مجلس الخدمة المدنية الأمور التي يحظر فيها الرفع بطلب الترقية الاستثنائية. (٣٦) ورفضاً لذلك فإن الأمانة العامة للمجلس تقوم بإعادة أي طلب يكون السبب في رفعه للمجلس وجود واحد أو أكثر من الأسباب التالية :

- ١ . الإعفاء من شرط توافر مؤهل علمي متخصص .
- ٢ . الإعفاء من القفز لأكثر من مرتبتين دفعة واحدة .
- ٣ . الإعفاء من شرط إكمال المدة النظامية للبقاء في المرتبة التي يشغلها الموظف قبل ترقته لمرتبة أعلى .
- ٤ . احتساب مدة الابتعاث للخارج ، أو الإيفاد للدراسة بالداخل ، الذي لم يتحقق هدفه بالحصول على درجة علمية معينة لغرض الترقية .

وقد أكد مجلس الوزراء سنة ١٤١٦ هـ على كافة الأجهزة الحكومية بالتقيد بأحكام نظام الخدمة المدنية ، ولوائحه التنفيذية ، والتعليمات الواردة في القرارات والأوامر التي تتعلق بعدم الرفع بطلب الترقيات الاستثنائية ؛ وذلك لما في طلب الرفع بالترقيات الاستثنائية من آثار سلبية بعيدة المدى على واقع الخدمة المدنية ، ولما تضمنه نظام الخدمة المدنية من مرونة تحقق الغرض المطلوب ، دون الحاجة إلى الاستثناء من قواعد وأنظمة يخضع لها الجميع . (٣٧)

الترقية في الوظائف العليا

الوظائف العليا هي الوظائف الإشرافية والقيادية التي تقع في المرتبة الحادية عشرة فما فوقها . ويتم شغلها عن طريق الترشيح دون حاجة إلى الإعلان عنها أو إجراء مسابقات تنافسية لشغلها .

وتتم الترقية لوظائف المرتبة الرابعة عشرة فما فوقها ، بقرار من مجلس الوزراء ، وذلك بناء على طلب يرفع من الوزير المختص يتضمن تقريراً وافياً عن المرشح للترقية وعن الوظيفة المرشح للترقية عليها . (٣٨) ويشترط في المرشح للترقية على وظائف هاتين المرتبتين أن يكون

حاصلاً على الشهادة الجامعية، وإذا كانت الوظيفة تخصصية فيجب أن تكون الشهادة الجامعية في طبيعة عمل الوظيفة. ولكن يجوز، بالنسبة للوظائف غير التخصصية، ولبررات يبدئها الوزير المختص، وتقتنع بها اللجنة العامة بمجلس الوزراء، الاستثناء من شرط المؤهل الجامعي.

وينبغي أن يكون المرشح للترقية إلى إحدى وظائف المرتبة الرابعة عشرة قد أمضى ما لا يقل عن خمس سنوات في واحدة من الوظائف الواقعة في المراتب (١١-١٣) من سلم رواتب الموظفين العام، أو ما يعادلها في السلال الوظيفية الأخرى في القطاع العام. ويمكن تخفيض هذه المدة إلى أربع سنوات، إذا كان لدى المرشح للترقية مؤهل أعلى من المؤهل الجامعي. أما المرشح للترقية إلى إحدى وظائف المرتبة الخامسة عشرة فيجب أن يكون قد أمضى ما لا يقل عن سبع سنوات في واحدة أو أكثر من المراتب (١١-١٣) من سلم رواتب الموظفين، أو ما يعادلها في السلال الوظيفية الأخرى في القطاع العام، ويجوز تخفيض المدة إلى ست سنوات، إذا كان المرشح يحمل مؤهلاً أعلى من المؤهل الجامعي. (٣٩)

أما بالنسبة للوظائف الواقعة في المراتب (١١-١٣) فتم بقرار من الوزير المختص (المادة ٦ من نظام الخدمة المدنية)، وذلك وفق الشروط التالية (المادة الرابعة من لائحة الترقيات):

١. أن تكون الترقية للمرتبة التي تلي مرتبة المرشح مباشرة.
٢. أن يكون المرشح قد أمضى مدة مستين على الأقل في المرتبة التي يشغلها.
٣. أن يكون للمرشح خبرة مناسبة لا تقل عن أربع سنوات في طبيعة عمل الوظيفة.
٤. أن يكون حائزاً للمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة. ويشترط لشغل الوظائف بهذه المراتب المؤهلات نفسها التي تشترط لشغل وظائف المرتبة العاشرة من المجموعة التي تنتمي إليها. (٤٠)

وقد قضت لائحة الترقيات تشكيل فريق عمل مؤقت في كل جهة حكومية، حين تكون هناك حاجة إلى شغل أي من الوظائف المعتمدة في المراتب (١١-١٣). ويقوم الوزير باختيار أعضاء الفريق من كبار الموظفين في الجهة الحكومية، ويتولى الفريق (المادة الرابعة من لائحة

الترقيات):

- ١ . حصر جميع الموظفين الذين تنطبق عليهم شروط الترقية للموظائف المراد إشغالها في المراتب (١١-١٣).
 - ٢ . مراجعة مؤهلات المرشحين ونشاطاتهم وتقارير أدائهم ، ومن ثم ترتيبهم حسب كفاءتهم لشغل هذه الوظائف .
 - ٣ . ترجيح ترشيح موظف معين لشغل كل وظيفة شاغرة ، مع ذكر أسباب الترجيح .
ويعد فريق العمل تقريراً بذلك إلى الوزير المختص لاختيار من يراه من المرشحين لشغل الوظيفة .
- بعد ذلك تعد الجهة الحكومية تقريراً عن المرشح وفق نموذج تعدده وزارة الخدمة المدنية ، يتضمن بيانات يعتمد عليها الوزير المختص . ثم يرسل التقرير إلى وزارة الخدمة المدنية لاستكمال إجراءات الترشيح والمصادقة على النموذج من قبل وزير الخدمة المدنية . وإذا كان الموظف مرشحاً لشغل وظائف المرتبتين الثانية عشرة أو الثالثة عشرة ، فتتولى وزارة الخدمة المدنية ، بعد التأكد من توفر الشروط النظامية المطلوبة لدى المرشح ، رفع التقرير إلى المقام السامي لأخذ موافقته على الترقية (المادة ٤ من لائحة الترقية) . ويتضمن التقرير المطلوب تقديمه لوزارة الخدمة المدنية عن المرشحين للترقية لوظائف المراتب (١١-١٣) ، ما يلي: (٤١)
- وصف للوظيفة المرشح للترقية عليها ، باستخدام النموذج (١٠٣) الخاص بوصف الوظائف .
 - وصف الوظيفة الحالية للمرشح ، باستخدام النموذج (١٠٣) الخاص بوصف الوظائف .
 - صورة من الهيكل التنظيمي المعتمد للجهاز الذي تقع فيه الوظيفة المزمع الترقية إليها .
 - إذا كانت الوظيفة إشرافية ، يجب تحديد ما إذا كان يوجد وظيفة إشرافية أخرى بالاسم نفسه أم لا .
 - إرفاق تقرير كفاية عن المرشح وفقاً لما تضمنته لائحة تقويم الأداء الوظيفي .

- إرفاق بيان بكامل خدمات المرشح، وفي حالة وجود مخالفة إدارية عليه، مثل: الجزاءات، أو العقوبات، أو الحسم، فيوضح ذلك ويرفق صورة من القرار الصادر بذلك.

- توقيع خطاب ترشيح وبطاقة طلب التعيين من الوزير المختص.

أما بالنسبة للترشيح للترقية في الوظائف التابعة للمؤسسات العامة المصنفة في المراتب ١١-١٤ فيتم بقرار من مجلس إدارة كل مؤسسة، دون حاجة إلى الرجوع لوزارة الخدمة المدنية،^(٤٢) وذلك بالشروط نفسها، المقررة للترقية والتعيين على تلك المراتب، حسب القواعد النظامية الصادرة في هذا الشأن.

التنازل عن الترقية

الأصل أنه لا يجوز للموظف التنازل عن الترقية التي حصل عليها الموظف، سواء عن طريق المفاضلة أم المسابقة، بعد مباشرته العمل؛ لأن التنازل ليس حقاً للموظف. ولكن يمكن التنازل عن الترقية في بعض الحالات، لتصحيح وضع وظيفي أو تنظيمي، أو متى رأت الإدارة أن هناك ظروفاً اضطرارية للموظف امتدعته للتنازل عن ترقيته.

وفي حالة إقرار التنازل يعاد الموظف إلى وظيفته ومرتبته السابقة، براتبه الذي كان يتقاضاه عليها. كذلك يسوى راتبه بالعلوة الدورية إذا كانت مستحقة، وذلك إذا كان التنازل قد تم خلال سنة من تاريخ مباشرة الموظف للوظيفة المرقى إليه. أما إذا كان التنازل قد تم بعد مضي سنة على الترقية بالمفاضلة أو المسابقة، فإن الموظف يحتفظ براتبه الذي حصل عليه نتيجة الترقية للمرتبة الأعلى. ولا يسترد من الموظف ما صرف له من زيادة في الراتب نتيجة للترقية حتى عودته إلى مرتبته السابقة؛ لأنه أدى العمل المقابل له في تلك المرتبة، ولأن الراتب هو الأجر المقرر نظاماً لهذا العمل.

ويعود الموظف إلى وضعه السابق بالنسبة للأقدمية في المرتبة التي كان مثبتاً عليها قبل الترقية. وإذا كان الموظف قد استحق بدل ترحيل نتيجة للترقية، فإنه لا يسترد منه؛ لأن بدل الترحيل الذي صرف له كان بسبب نظامي. ولكنه لا يستحق بدل ترحيل عند عودته إلى مقر

عمله السابق، إذا ترتب على التنازل عودته لجهة غير التي يعمل بها بعد الترقية؛ لأن النقل الأخير تم وفقاً لرغبة الموظف. (٤٣)

ترقية المعيّنين على بند الأجور

أجازت لائحة المعيّنين على بند الأجور ترقية المعين على أي من فئاتها إلى الفئة التي تلي مباشرة الفئة التي يشغلها، بشرط أن يكون قد أمضى مدة أربع سنوات على الأقل في الفئة التي يشغلها. ويتم ترقية المعين على بند الأجور على أساس الأقدمية والكفاءة، فإن تساوى اثنان أو أكثر في الأقدمية، فيتم تقديم من لديه مستوى دراسي أعلى (المادة ٧ من لائحة المعيّنين على بند الأجور). ويحصل المرقى على راتب أول درجة في الفئة المرقى إليها، فإذا كان راتبه يساوي أو يزيد على ذلك منح راتب أول درجة تتجاوز راتبه.

ترقية المستخدمين

يجوز ترقية المستخدم متى ما توفرت فيه شروط الترقية. ولقد حددت لائحة المستخدمين شروط الترقية للمستخدم، وتتضمن: وجود وظيفة شاغرة، وتوافر المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، وأن تكون الوظيفة المراد الترقية إليها مصنفة في المرتبة التي تلي مباشرة المرتبة التي يشغلها المرشح للترقية. ويتم الترقية بالمفاضلة بين المرشحين على أساس الأكثر تحصيلاً في المجال الدراسي، ثم الأقدم في الخدمة. وهكذا فإنه لا يشترط لترقية المستخدم انقضاء مدة زمنية معينة في المرتبة التي يشغلها، ولكن يجب أن تتوافر فيه عند الترقية المؤهلات المطلوبة للوظيفة المراد الترقية إليها وفقاً لأحكام المؤهلات (المادة السادسة من لائحة المستخدمين).

الترقية في السلك القضائي

تم الترقية في درجات السلك القضائي بأمر ملكي، بناءً على قرار من مجلس القضاء الأعلى، يبين فيه توفر الشروط النظامية في كل حالة على حدة، ويراعي المجلس في الترقية ترتيب الأقدمية المطلقة. وعند تساوي المرشحين للترقية في الأقدمية، يتم تقديم الأكفأ منهم وفقاً لما تتضمنه تقارير الكفاية لأدائهم. وإذا استمر التساوي، أو لم يكن هناك تقرير

للكفاية، فيتم تقديم الأكبر سناً. ولكن لا تجوز ترقية عضو السلك القضائي من درجة رئيس محكمة (ب) فما دونها، إلا إذا كان قد جرى التفتيش عليه مرتين على الأقل أثناء شغله للدرجة المراد ترقيته منها، وثبت في التقريرين السابقين على الترقية أن درجة كفاءته ليست دون المتوسط (المادة ٥٣ من نظام القضاء).

ترقية أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء العام

يراعي في ترقية أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء العام ترتيب الأقدمية المطلقة بين المرشحين منهم للترقية. وعند تساوي المرشحين للترقية في الأقدمية، يتم تقديم الأكفأ منهم وفقاً لما تتضمنه تقارير الكفاية لأدائهم. وإذا استمر التساوي، أو لم يكن هناك تقرير للكفاية، فيتم تقديم الأكبر سناً منهم. ولكن لا تجوز ترقية العضو من درجة مرتبة رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (ب) فما دونها، إلا إذا كان قد جرى التفتيش عليه مرتين على الأقل أثناء شغله للمرتبة المراد ترقيته منها، وثبت في التقريرين السابقين على الترقية أن درجة كفاءته لا تقل عن المتوسط (المادة ١٤ من لائحة أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء العام).

ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

يشترط للترقية من رتبة أستاذ مساعد إلى رتبة أستاذ مشارك، أو من رتبة أستاذ مشارك إلى رتبة أستاذ: خدمة لا تقل عن أربع سنوات في رتبة المتقدم للترقية في جامعة معترف بها، على ألا تقل مدة الخدمة في الجامعات السعودية عن سنة واحدة (ويجوز التقدم بطلب الترقية قبل اكتمال المدة النظامية بمدة أقصاها ستة أشهر)، واستيفاء الحد الأدنى من الإنتاج العلمي المطلوب للترقية، وأن يكون ما تقدم به المتقدم للترقية من إنتاج علمي قد نشر أو قبل للنشر أثناء شغله رتبته العلمية الحالية.

وتحتسب مدة الإعارة والتدب لعضو هيئة التدريس لأغراض الترقية إذا كانت في جهة علمية، وكان العمل في مجال التخصص، أما إذا كان العمل في مجال التخصص ولكن الجهة لم تكن علمية فتحسب نصف المدة لأغراض الترقية. ولا تحتسب المدة لغرض الترقية

إذا كان العمل في غير مجال التخصص .

وتتم ترقية عضو هيئة التدريس على أساس ثلاثة معايير : الإنتاج العلمي (٦٠ نقطة)، التدريس (٢٥ نقطة)، خدمة الجامعة والمجتمع (١٥ نقطة) . ولكي تتم ترقية عضو هيئة التدريس، فيجب ألا يقل ما يحصل عليه عن ستين نقطة، على ألا يقل ما يحصل عليه عن ٣٥ نقطة في مجال الإنتاج العلمي للترقية إلى رتبة أستاذ مشارك، وأربعين نقطة للترقية إلى رتبة أستاذ.

ترقية الخاضعين لوظائف اللائحة التعليمية

تتم ترقية الخاضعين لللائحة الوظائف التعليمية من مستوى إلى آخر بناءً على حصول الموظف على مؤهل علمي أعلى، أو دورات تدريبية مناسبة، كما حددتها التعليمات الصادرة بهذا الشأن. ولا يلزم لذلك انقضاء مدة زمنية محددة، بل يكفي الحصول على المؤهل المناسب للمستوى المراد الترقية إليه.

ترقية شاغلي الوظائف الصحية

تتم ترقية شاغلي الوظائف الصحية من المستوى المثبت عليه إلى المستوى التالي له ضمن المجموعة والفئة التي تنتمي إليها الوظيفة التي يشغلها المرشح للترقية، بناءً على المؤهلات العلمية والعملية أو التدريبية الواردة في دليل مؤهلات الوظائف الصحية، بشرط أن يكون المرشح قد أنهى جميع العلاوات في المستوى المثبت عليه، وأن يقضي سنة على الأقل في حده الأعلى (بعد استبعاد مدة الغياب التي لا يتقاضى عنها راتباً). واستثناء من ذلك تجوز ترقية الموظف إلى مستوى أعلى قبل انتهاء المدة اللازمة للبقاء في المستوى المثبت عليه، إذا حصل على مؤهل علمي أو اجتاز بنجاح برنامجاً تدريبياً بطبيعة العمل، تحدّد مدته ومستواه وفقاً للضوابط الواردة في دليل المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف الصحية. كذلك يشترط لحصول الترقية ألا يقل تقويم الأداء الوظيفي للمرشح في السنتين الأخيرتين عن " جيد جداً " .

وتحتسب لأغراض الترقية البحوث والإنجازات والمهارات المتميزة، والحضور أو المشاركة في الندورات التدريبية القصيرة وما شابهها، إذا ثبت بشكل مؤكد أن للاستفادة منها علاقة مباشرة بطبيعة العمل، وفق المعايير التي تضمنها دليل المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف الصحية.

النقل

يعد النقل أحد وسائل شغل الوظائف العامة، يتم من خلاله نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بالمستوى الوظيفي نفسه والمزايا المالية نفسها، سواء أكان النقل داخل مقر عمله أم خارجه. ويختلف النقل عن الترقية من حيث إن النقل يتم أفقياً في المستوى الوظيفي نفسه، أما الترقية فتتضمن ترفيع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة تقع في مستوى أعلى في السلم الوظيفي، ويصاحبها في العادة زيادة في المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف، وفي المزايا المالية المستحقة له. لذا تختلف القواعد المنظمة للنقل والإجراءات التي تتبع فيه عن قواعد وإجراءات الترقية.

وثمة نوعان من النقل: النوع الأول هو نقل وظيفي أو نوعي، ويتضمن نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في الجهة الإدارية نفسها التي يعمل بها، وفي الموقع الجغرافي نفسه. ولا يجوز النقل النوعي، في العادة، إلا في حالة توفر المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة المراد نقل الموظف إليها. والنوع الآخر هو نقل مكاني أو جغرافي، أي من جهة عمل الموظف الحالية إلى جهة أخرى في الموقع الجغرافي نفسه الذي يعمل به الموظف، أو في موقع جغرافي آخر، سواء أ صاحبه نقل وظيفي أم لم يصاحبه.

أهمية النقل

يتم النقل عادة إما بناءً على رغبة الإدارة تحقيقاً لمصلحة العمل، أو بناءً على رغبة الفرد تحقيقاً لمصلحته الشخصية، بما لا يتعارض مع مصلحة العمل. ويتم النقل بناءً على رغبة الإدارة لأسباب متعددة، فهو قد يتم نتيجة للتغيير في الهيكل التنظيمي وتصنيف الوظائف،

أو لإعادة توزيع الموظفين بين الأقسام والإدارات بصورة متوازنة وفقاً لحجم العمل، وبذلك يتم تحقيق المرونة في إسناد الوظائف، والاستفادة من العاملين الحاليين بأفضل صورة ممكنة، تحقيقاً لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك بوضع الموظفين في وظائف مناسبة لقدراتهم ومهاراتهم وفقاً لمقتضيات العمل. بالإضافة إلى أنه يتم شغل الوظائف بالموظفين الحاليين الذين تكون الإدارة على معرفة بجوانب قوتهم وضعفهم والأعمال المناسبة لهم، دون حاجة إلى تعيين موظفين جدد غير معروفين، ويتطلبون جهداً وتكاليف مادية لتدريبهم، ووقتاً للتكيف مع أعمالهم. كما قد يتم النقل بغية إكساب الموظفين المزيد من المهارات والخبرات وتوسيع آفاقهم ومداركهم، وجعلهم متفهمين لطبيعة الأعمال في الإدارات الأخرى، وإعدادهم لتولى مهام مختلفة ومسؤوليات أكبر. وقد يتم النقل لأسباب علاجية عندما يؤدي الفرد مهام وظيفته الحالية بصورة ليست مرضية، فيتم نقله إلى وظيفة أخرى مناسبة لإمكاناته، أو عندما يحقق نقل الموظف انسجاماً أكثر له مع مجموعة العمل التي يتم نقله إليها.

وقد يسبب النقل الذي يتم وفقاً لرغبة الإدارة إزعاجاً للموظفين، وليس من السهل دائماً تقبل قرار النقل من قبل الموظفين؛ ذلك أن بعض الموظفين يصعب عليهم التخلي عن وظائفهم الحالية والانتقال إلى عمل غير متيقن منه، ومن الظروف المحيطة به. فكثيرون منهم يكونون قد استثمروا مشاعرهم في أعمالهم الحالية، وكونوا نوعاً من الالتصاق النفسي بهذه الأعمال، فهم اعتادوا على أعمالهم وعلى الأساليب المتبعة فيها، واعتادوا على زملائهم ورؤسائهم الحاليين، واعتادوا على المنطقة الجغرافية التي تقع فيها. ومن هنا فإن بعضهم قد يقاوم قرار النقل؛ نظراً لآثاره النفسية عليهم، فضلاً عما قد يسببه لهم من اضطراب في حياتهم الأسرية والاجتماعية. لذلك فمن المهم أن يكون النقل الذي يتم بناءً على رغبة الإدارة لسبب مشروع ولتحقيق مصلحة العمل. وينبغي ألا يسيء الرؤساء استعمال سلطاتهم في هذا المجال، وألا يستخدموا النقل وسيلة للانتقام والتخلص من الموظف غير المرغوب فيه لأسباب شخصية؛ لأن هذا له كثير من الآثار السلبية على العمل والعاملين.

ومن ناحية أخرى، تتعدد الأسباب التي يطلب الأفراد النقل من أجلها. فأحياناً يسعون للنقل؛ لأنهم لا يشعرون بالانسجام مع مجموعة العمل الحالية، أو مع رؤسائهم، أو مع أساليب العمل المتبعة. وفي أحيان أخرى يرغبون في النقل لاكتساب مهارات جديدة، أو لتجنب صراعات ومنافسات شخصية مع زملاء العمل الحاليين، أو لعدم تمتعهم باللياقة الصحية اللازمة لأداء مهام عملهم الحالية، أو لتخلص من الملل والروتين أو الإرهاق الذي يشعرون به في أعمالهم الحالية، والالتحاق بأعمال أكثر متعة وتحقيقاً للذات، أو للحصول على فرصة للتقدم قد لا يوفرها لهم عملهم الحالي. وأحياناً يرغبون في النقل للحصول على مزايا إضافية، أو موقع جغرافي مناسب لظروفهم الشخصية أو العائلية أو الاجتماعية. أو لأنهم يريدون الانضمام إلى أصدقائهم، أو للانتقال معهم عندما ينتقلون. والشيء الذي ينبغي التأكيد عليه في هذا الشأن، أنه من المحبذ تحقيق رغبة الأفراد في الانتقال طالما أنها لا تتعارض مع شروط شغل الوظيفة ومع مصلحة العمل.

النقل في المملكة

تجيز قواعد الخدمة المدنية في المملكة نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى سواء في جهة عمله أو في جهة أخرى. ويتم النقل في الأصل بناءً على رغبة الإدارة، التي تتخذ قرار النقل بما يحقق مصلحة العمل. ولكن إذا كان النقل من جهة إدارية إلى أخرى، فلا بد من موافقة الجهتين: التي يعمل بها الموظف حالياً والمراد الانتقال إليها. ويتحتم على الموظف تنفيذ القرار الصادر بالنقل، فإذا لم ينفذه لمدة تزيد على خمسة عشر يوماً دون عذر مشروع، فإن للجهة الإدارية الحق في إنهاء خدماته (المادة ١٢/٣٠ من اللائحة التنفيذية). ويكون تاريخ طي قيد الموظف المنقول وإثباته في الجهة المنقول منها والمنقول إليها واحداً، وهو تاريخ تركه العمل في الجهة المنقول منها (المادة ١٠/٨ من اللائحة التنفيذية). ويصرف للموظف المنقول بدل انتداب عن أيام السفر على ألا تزيد على ثلاثة أيام في الداخل وثلاثة أيام في الخارج (المادة ٢٢/١٨ من اللائحة التنفيذية).

إلا أنه ليس هناك ما يمنع النقل من وظيفة إلى أخرى استناداً إلى رغبة الموظف وتحقيقاً

لمصلحته الشخصية، إذا كان ذلك لا يتعارض مع مصلحة العمل، ومتى ما توافرت لدى الموظف شروط الوظيفة التي يرغب في الانتقال إليها. والأصل أن يتم النقل من وظيفة إلى أخرى في المستوى نفسه والفترة الوظيفية نفسها، ولكن يجوز النقل بالترقية إلى مرتبة أعلى، أو من فئة وظيفية إلى أخرى، متى توافرت شروط معينة.

ويتم نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بقرار من الوزير المختص وفقاً لقواعد التصنيف، بما في ذلك وجوب توافر وظيفة شاغرة مناسبة لمؤهلات الموظف وخبراته. ولا يجوز شغل أية وظيفة عن طريق النقل إذا كان قد سبق للجهة المختصة طلب شغلها عن طريق وزارة الخدمة المدنية، إلا بعد الاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية على ذلك (المادة ٧/٧ من اللائحة التنفيذية). كذلك لا يجوز نقل الموظف إلى وظيفة أقل من مرتبته الأصلية إلا بموافقة على النقل (المادة ٧/١٠ من اللائحة التنفيذية).

القواعد المنظمة لبعض حالات النقل

يتم نقل الموظفين إلى الوظائف الشاغرة وفقاً للأحكام التي تحددها قواعد التصنيف، بما في ذلك مؤهلات وشروط شغل الوظيفة. وقد أوردت القواعد التنظيمية في الخدمة المدنية الأحكام التي تنظم النقل في بعض الحالات، وسيتم إجمالها في الصفحات التالية.

النقل ضمن الفئة الوظيفية نفسها

يتم نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في الفئة الوظيفية نفسها، وباسم الوظيفة نفسه، وبالمرتبة الوظيفية نفسها، إذا كان النقل داخل الجهة الإدارية نفسها، بقرار من قبل الوزير المختص أو من يفوضه. ولا يستدعي مثل هذا النقل أخذ موافقات وزارة الخدمة المدنية، سواء أكان النقل في مقر الوظيفة نفسها، أم في خارج ذلك المقر. أما إذا كان النقل إلى وظيفة في جهة أخرى، فيستلزم ذلك موافقة وزارة الخدمة المدنية، حتى وإن كانت الوظيفة بالاسم ذاته والمرتبة نفسها. وذلك حتى تتأكد وزارة الخدمة المدنية من توافر المؤهلات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة.

النقل من فئة وظيفية إلى أخرى

في حالة النقل إلى وظيفة يختلف اسمها عن اسم الوظيفة الأصلية للموظف (أي من فئة وظيفية إلى أخرى)، فإن النقل يتطلب موافقة وزارة الخدمة المدنية للتأكد من توافر مؤهلات وشروط شغل الوظيفة الشاغرة في الموظف المراد نقله، سواء أكان النقل في نفس مقر الوظيفة الأصلية، أم خارج مقر الوظيفة الأصلية، أو إلى جهة أخرى. واستثناء من ذلك يجوز، بموافقة وزارة الخدمة المدنية، نقل الموظف إلى وظيفة أخرى براتبه نفسه ومرتبته نفسها، إذا صدر بحقه تقرير طبي يقضي بعدم استطاعته القيام بعمل الوظيفة التي يشغلها (المادة ١٠/ ٥ من اللائحة التنفيذية).

كذلك حددت وزارة الخدمة المدنية عدداً من فئات الوظائف التي يمكن للجهات الحكومية إجراء النقل منها وإليها، دون حاجة إلى التنسيق المسبق بشأنها مع وزارة الخدمة المدنية. وذلك للوظائف داخل المجموعة النوعية الواحدة وفي الجهة نفسها. ويتم النقل في هذه الحالة وفقاً للضوابط التالية: (٤٤)

١. ضرورة توفر المؤهلات العلمية، والخبرات العملية اللازمة لشغل الوظيفة.
٢. أن تكون الوظيفة المنقول منها والوظيفة المنقول إليها في جهة إدارية واحدة ذات ميزانية مستقلة، وفي المرتبة نفسها.
٣. عدم نقل الموظف قبل مضي ثلاث سنوات من تاريخ ترشيحه لوظيفة مستتاة، أو قبل مضي ستة على نجاحه في المسابقة، أو أثناء سنة التجربة.
٤. عدم نقل الموظف المرقى قبل نفاذ الترقية مباشرة لمهام الوظيفة المرقى إليها بمقرها بصورة فعلية. ولا يجوز النظر في نقل الموظف المرقى إلى وظيفة أخرى تقع خارج مقر الوظيفة المرقى لها قبل مضي سنة من تاريخ مباشرته الفعلية المستمرة لأعمال الوظيفة المرقى لها في مقرها، ولا تحسب ضمن هذه الفترة مدة الإجازة الاستثنائية، أو الغياب دون راتب (المادة الثالثة من لائحة الترقيات).
٥. ألا يكون النقل من وظيفة مميزة للمؤهل العلمي إلى وظيفة غير مميزة.

النقل بترقية

أجازت اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية أن يكون النقل مصحوباً بترقية إلى مرتبة أعلى، وفق الشروط النظامية للترقية، بعد التحقق من عدم وجود أحد الموظفين الذين يستحقون الترقية إلى الوظيفة المراد النقل إليها، وعلى أن يؤخذ في هذه الحالة رأي وزارة الخدمة المدنية (المادة ١٠/ ٤ من اللائحة التنفيذية). ويتم النقل بترقية وفقاً لقواعد التصنيف المتبعة في الترقّيات، بما في ذلك ضرورة توافر الخبرات العملية والمؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة. وهكذا فيجب أن يكون المرشح في هذه الحالة مستوفياً للخبرة المطلوبة لشغل المرتبة، وفق المدة المحددة بالنظام لشغلها، وفقاً لما ورد بدليل تصنيف الوظائف، على النحو الذي سلفت الإشارة إليه. كذلك يجب أن يتوافر لديه الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة، سواء من حيث الدرجة الأكاديمية، أو الدورات التدريبية المناسبة لمجال طبيعة العمل.

نقل الموظف المستجد

يجوز نقل الموظف المستجد أثناء سنة التجربة متى ما توافرت الوظيفة المناسبة، دون اشتراط مضي مدة محددة على تعيينه، شريطة أن يخضع لفترة تجربة جديدة في الوظيفة المراد نقله إليها. ولكن لا يجوز نقل الموظف خلال سنة التجربة إلى وظيفة من فئة أخرى غير الوظيفة التي تم تعيينه عليها (المادة ٩/ ١ من اللائحة التنفيذية). ويجوز للجهة الإدارية نقل الموظف المستجد الذي لم تثبت صلاحيته خلال فترة التجربة إلى وظيفة أخرى في الجهة نفسها التي يعمل بها أو غيرها، بدلاً من فصله. وفي هذه الحالة يخضع لفترة تجربة جديدة، فإذا لم تثبت صلاحيته فصل من الخدمة، ولا يجوز نقله إلى وظيفة أخرى.

أما الموظف القائم على رأس العمل (وليس المستجد في الخدمة) الذي شغل الوظيفة عن طريق المسابقة، فلا يجوز نقله إلا بعد انقضاء سنة كاملة من مباشرته للوظيفة،^(٤٥) كذلك لا يجوز انتقال من يعين بموجب مؤهل مميز بالمرتبة والدرجة نفسها، إلا بعد أن يمضي في الخدمة أكثر من ست سنوات في وظيفته المميزة.^(٤٦)

نقل الموظف في حالة الوظائف الملغاة

يجوز نقل الموظف الذي تلغى وظيفته، وفقاً لشروط النقل، إلى وظيفة تماثلها في المرتبة في الوزارة أو المصلحة نفسها. فإذا لم يتيسر ذلك يجوز نقله إلى وظيفة أدنى، ويمنح راتب أول درجة تتجاوز آخر راتب كان يتقاضاه، فإذا كان راتبه يزيد على راتب آخر درجة من مرتبة الوظيفة يمنح هذه الدرجة. أما إذا لم توجد وظيفة شاغرة أو لم يرغب في الانتقال تنهى خدماته ويعد منسقاً من الخدمة (المادة ٣٠/٦ من اللائحة التنفيذية).

النقل نتيجة لتقويم الأداء الوظيفي

إذا حصل الموظف في تقويم أدائه الوظيفي على تقدير بدرجة غير مرضٍ للمرة الأولى يوجه له إنذار. وإذا حصل على التقدير نفسه للسنة التالية، ينقل إلى عمل يتلاءم مع قدراته في المصلحة نفسها ومستوى العمل نفسه، فإذا حصل على تقدير بدرجة غير مرضٍ بعد النقل تنهى خدماته لأسباب غير تأديبية.

النقل من المناطق النائية

لا يجوز نقل الموظف من منطقة نائية إلى منطقة غير نائية إلا بعد مضي ثلاث سنوات على الأقل للعمل في تلك المنطقة. ولكن ذلك لا يحول دون اشتراك الموظف في المسابقة، إذا توافرت لديه الشروط المطلوبة للمسابقة في المنطقة التي يعمل بها.

النقل بين وظائف الأنظمة الخاصة ووظائف سلم الموظفين العام

يتم نقل الموظف الذي يشغل وظيفة خاضعة لسلم رواتب خاص إلى وظيفة مدرجة بسلم رواتب الموظفين العام، بعد إعادة تقييم وضعه الوظيفي، من قبل وزارة الخدمة المدنية. وبناء على ذلك التقييم يتم تحديد المرتبة والوظيفة المناسبة له، وفقاً لما يحمله من مؤهلات علمية وعملية. ولا يعفى من إعادة التقييم في هذه الحالة، إلا من يتم نقله بناء على أسباب صحية. والقاعدة العامة أن من ينتقل من نظام وظيفي حكومي معين إلى نظام آخر يعامل كما لو تعين في الأصل على وظيفة ضمن السلم الوظيفي الذي انتقل له، ثم يتدرج في المرتبة

والدرجة تبعاً لذلك، بصرف النظر عن راتبه الذي كان يتقاضاه وفقاً لسلم الرواتب الذي تم انتقاله منه. (٤٧) علاوة على ذلك، تتم إعادة التقييم في هذه الحالة وفقاً للقواعد العامة التالية: (٤٨)

١. يتم تقييم الموظف المراد نقله، على أساس التدرج كل أربع سنوات تعادل مرتبة واحدة

٢. الفترات التي لا تحتسب لأغراض الترقية، لا تحتسب كذلك لأغراض التقييم، مثل: فترات الابتعاث للدراسة في الخارج، أو الإيفاد للدراسة بالداخل التي لم تنته بنجاح، أو الإجازات الاستثنائية.

٣. من قيمت خبراته وحددت له المرتبة التي تتوافر لديه شروط شغلها، ويحمل مؤهلاً علمياً يؤهله لشغل مرتبة أعلى من تلك المرتبة، يخير بين الانتقال إلى المرتبة التي تتوافر لديه شروط شغلها بموجب التقييم، أو بين التعيين على المرتبة الأعلى التي يستحقها بموجب مؤهله العلمي عن طريق التوظيف بالمفاضلة.

٤. يجوز عند تقييم خبرات الموظف أن ينقل بترقية من جهته التي يعمل بها إلى جهة حكومية أخرى، إذا كان قد أكمل أربع سنوات نتيجة للتقييم وفقاً لقواعد الترقية، شريطة عدم وجود من هو مؤهل للترقية في الجهة المنقول إليها.

٥. لا يعطى الموظف مرتبة أو راتباً يزيد عن المرتبة والراتب المعادل لدرجته المثبت عليها اعتبارياً بموجب التقييم، إلا بالقدر الذي يفرضه تقريب الدرجات. كما لا يوضع في مرتبته قبل تاريخ حصوله الفعلي على الدرجة المعادلة لها.

النقل من نظام القضاء إلى سلم رواتب الموظفين العام

تتم إعادة تقييم خدمات المنقول من وظيفة قضائية إلى سلم الموظفين العام على المرتبة التي يتوافر لديه شروط شغلها، بموجب مؤهله العلمي وقت تعيينه، حسب الوظيفة التي سينقل إليها، ثم يتم بعد ذلك تدرجه على أساس أن كل أربع سنوات تعادل مرتبة واحدة،

على ألا يتجاوز المرتبة المعادلة لدرجته القضائية بالنسبة للبدلات، والتي تم تحديدها على النحو التالي:

ملازم قاضي	مرتبه تعادل المرتبة الثامنة
قاضي (ج)	مرتبه تعادل المرتبة التاسعة
قاضي (ب)	مرتبه تعادل المرتبة العاشرة
قاضي (أ)	مرتبه تعادل المرتبة الحادية عشرة
وكيل محكمة (ب)	مرتبه تعادل المرتبة الثانية عشرة
وكيل محكمة (أ)	مرتبه تعادل المرتبة الثانية عشرة
رئيس محكمة (ب)	مرتبه تعادل المرتبة الثالثة عشرة
رئيس محكمة (أ)	مرتبه تعادل المرتبة الرابعة عشرة

النفق من لائحة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات إلى سلم الموظفين العام

تم إعادة تقييم خبرات عضو هيئة التدريس بالجامعات المنقول إلى إحدى وظائف سلم رواتب الموظفين العام، بدءاً بالمرتبة التي تتوافر لديه شروط شغلها، بموجب مؤهله العلمي وقت تعيينه، حسب الوظيفة التي سينقل إليها، ثم يدرج كل أربع سنوات مرتبة، بما لا يتجاوز المرتبة المعادلة لدرجته المثبت عليها، وذلك على النحو التالي:

معيد	مرتبه تعادل المرتبة الثامنة
محاضر	مرتبه تعادل المرتبة التاسعة
أستاذ مساعد	مرتبه تعادل المرتبة الثانية عشرة
أستاذ مشارك	مرتبه تعادل المرتبة الثالثة عشرة
أستاذ	مرتبه تعادل المرتبة الرابعة عشرة

النقل في الوظائف المستثناة

يجوز النقل إلى مرتبة أقل بالنسبة للموظفين المعيّنين في وظائف مستثناة من شرط المؤهل والمساواة (المادة ٣٠/٧ من اللائحة التنفيذية). كذلك يجوز النقل من وظيفة مستثناة إلى غير مستثناة في حالة توافر مؤهلات الوظيفة المطلوب نقل الموظف إليها، بشرط مضي ثلاث سنوات في الوظيفة المستثناة قبل النقل منها إلى وظيفة غير مستثناة (المادة ١٠/٦ من اللائحة التنفيذية). ولكن إذا أراد الموظف الذي يشغل وظيفة مستثناة الانتقال إلى وظيفة غير مستثناة عن طريق المساواة، فلا يلزمه سوى انقضاء سنتين على شغله للوظيفة غير المستثناة. ومثل هذا النقل يتطلب موافقة وزارة الخدمة المدنية التي تتولى التأكد من توافر الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة. وتعاد تقييم خبرات الموظف المنقول من وظيفة مستثناة من المؤهل والمساواة، على المرتبة التي كان يشغلها قبل تعيينه على الوظيفة المستثناة أو المرتبة المناسبة بموجب مؤهله العلمي، ثم يدرج كل أربع سنوات مرتبة، بما لا يتجاوز المرتبة وراتب الوظيفة التي يشغلها حالياً.

النقل في الوظائف التعليمية

يجوز نقل الموظفين إلى الوظائف التعليمية بعد تأكد وزارة الخدمة المدنية من توافر مؤهلات الوظيفة التعليمية في الموظف المطلوب نقله (المادة ٧ من لائحة الوظائف التعليمية). كذلك يجوز نقل المعلمين إلى وظائف إدارية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية والعملية وفق قواعد النظام، وذلك بعد نهاية العام الدراسي لكل عام حتى لا يتأثر سير الدراسة، على أن يكون الموظف المراد نقله قد أمضى أربع سنوات في التدريس، وعلى أن يعاد تصنيفه الوظيفي عند النقل كما لو تعين من الأصل على وظيفة إدارية وفق نظام الخدمة المدنية بموجب مؤهله العلمي، ثم يدرج كل أربع سنوات مرتبة، بما لا يتجاوز المرتبة المعادلة لراتبه من حيث البدلات حسب ما تتضمنه لائحة الوظائف التعليمية.

نقل المعلمات والإداريات بالمدارس

من أكثر حركات النقل التي تشهدها الخدمة المدنية تلك التي تختص بنقل المعلمات والإداريات من مدرسة إلى أخرى، سواء في مدينة معينة، أم بين منطقة وأخرى. وقد حددت للرئاسة العامة لتعليم البنات عدد من الضوابط لنقل المعلمات والإداريات بالمدارس، على النحو التالي:

١. يتم نقل المعلمات والإداريات بين المناطق على ثلاث فترات على النحو التالي:
 - (أ) الفترة الأولى، حركة عامة في نهاية كل عام دراسي، وترفع طلبات النقل لهذه الفترة بعد مضي خمسة عشر يوماً من بداية الفصل الدراسي الثاني من كل عام.
 - (ب) الفترة الثانية، وتكون في بداية الفصل الدراسي الأول، وترفع طلبات النقل لهذه الفترة قبل بداية الفصل الدراسي بعشرين يوماً.
 - (ج) الفترة الثالثة، وتكون في نهاية الفصل الدراسي الأول، وترفع طلبات النقل فيها قبل نهاية الفصل الدراسي بأسبوعين، ويشترط لمن يرفع طلبها في هاتين الفترتين استغناء المنطقة عنها بعد مراعاة ما يطرأ من إجازات أمومة وغيرها.
٢. لا يجوز نقل المعلمات والإداريات المستجدات خلال السنة الأولى من تعيينهن، وترفع طلبات نقلهن ضمن طلبات النقل التي تدرس في آخر العام الدراسي ضمن الحركة العامة.
٣. ينبغي ألا يترتب على النقل بقاء متعاقدة غير سعودية محل المواطنة.
٤. تراعي ظروف المعلمة المتوفى ولي أمرها أو المطلقة، ويرفع طلبها متى ما تقدمت به إلى المدرسة.
٥. ينبغي وجود الحاجة في المكان الذي يتم النقل إليه، وفي حالة عدم وجود حاجة في المدينة المطلوب النقل إليها، فيمكن أن يكون النقل للقرى التابعة لها.
٦. إذا كانت طلبات النقل أكثر من الحاجة فيتم تحديد أولوية الطلب وفقاً للأكثر حاجة،

فالمؤهل العلمي الأعلى لما فوق المرحلة الابتدائية، بالتخصص الأكثر ملائمة للوظيفة، فالأعلى في تقويم الأداء الوظيفي للسنة الأخيرة، ثم الأكثر انضباطاً في الدوام.

نقل الموظف غير السعودي

يجوز للجهة نقل المتعاقد غير السعودي إلى وظيفة أخرى داخل الجهة أو في جهة أخرى، على أن يكن مستوفياً للمؤهلات المطلوبة للوظيفة المنقولة إليها، وألا تتوفر كفاءات سعودية لشغل الوظيفة المنقولة إليها، وبموافقة الجهتين على النقل، وكذلك موافقة وزارة الخدمة المدنية. ^(٤٩) وفي هذه الحالة يحل اسم الجهة المنقول إليها في العقد بدلاً من الجهة المنقولة منها (المادة ٣٤ من لائحة توظيف غير السعوديين)، دون تغيير أي نص من نصوص العقد، ويعد العقد مستمرّاً بالنسبة للإجازات والبدلات ومدة الخدمة، كما لو أن العقد أبرم ابتداءً بين المتعاقد والجهة المنقول إليها (المادة ٣٥ من لائحة توظيف غير السعوديين).

النقل بين الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة

يجوز نقل موظفي المؤسسات العامة التي لا تخضع لنظام الخدمة المدنية إلى وظائف سلم الموظفين العام. وفي هذه الحالة تتم إعادة تقييم خدمات الموظف المنقول إلى المرتبة المناسبة لمؤهله العلمي وقت تعيينه، ثم يتم بعد ذلك تدرجه على أساس أن كل أربع سنوات تعادل مرتبة، على ألا يتجاوز المرتبة المعادلة للدرجة المنقول منها. وعند نقل الموظف يتعين أن يكون التقرير الأخير عنه بدرجة (مرضي) على الأقل، وألا يمنح راتباً يزيد عن الراتب الذي يستحقه بافتراض أنه تعين بالمؤسسة وفق أحكام نظام الخدمة المدنية وتدرج في سلم الوظائف خلال المدة التي قضاها في المؤسسة وفقاً لقواعد الترقية أو التعيين بصرف النظر عن الراتب الذي يتقاضاه في المؤسسة، ولا يجوز منح الموظف راتباً يزيد عن مرتبة الوظيفة المراد تعيينه عليها في الوزارة أو المصلحة الحكومية. وفي حالة نقل الموظف قبل انقضاء فترة التجربة المحددة في نظام الخدمة فإنه يخضع لفترة تجربة جديدة (المادة ١٠/٩ من اللائحة التنفيذية).

النقل للوظائف الدبلوماسية

يجوز نقل الموظف إلى الوظائف الدبلوماسية على أن تحدد وزارة الخدمة المدنية بالاتفاق مع وزارة الخارجية الخبرات التي يمكن الاستفادة منها في شغل مجموعة الوظائف الدبلوماسية، وكذلك تحديد مرتبة ودرجة أقدمية الموظف المراد نقله، كما لو كان قد عين أصلاً بوظيفة دبلوماسية، مع مراعاة ما يلي: (٥٠)

١. ألا يعطى راتباً يزيد على الراتب الذي يتقاضاه عند نقله.
٢. ألا يعطى راتباً يزيد على الراتب الذي يستحقه بافتراض أنه عين أصلاً على وظيفة دبلوماسية وفق الأحكام الخاصة بشغلها، وتدرج في وظائف السلك الدبلوماسي خلال المدة التي قضاه في الدولة وفقاً لقواعد الترقية الخاصة بالوظائف الدبلوماسية بصرف النظر عن راتبه في وظيفته المتقوله منها.
٣. ألا يعطى راتباً يزيد عن راتب الوظيفة المراد نقله إليها في مجموعة الوظائف الدبلوماسية.

الإعارة

يقضي نظام الخدمة المدنية في المملكة بجواز إعارة الموظف، بعد موافقته، للعمل لدى المؤسسات العامة، أو الخاصة، أو الحكومات أو الهيئات الدولية (المادة ٢٩ من نظام الخدمة المدنية). فالإعارة لا تكون داخل أجهزة الخدمة المدنية وإنما تكون من أجهزة الخدمة المدنية إلى جهة أخرى ذات نظام مختلف. وتتيح الإعارة توفير المرونة في شغل الوظائف وتبادل الخبرات والتعاون بين الجهات المختلفة، كذلك تتيح الفرصة للموظف لتنمية مهاراته وتنويع خبراته، وتهيئة الفرصة له لممارسة مهام الوظائف التي يرغب في الانتقال إليها، وذلك قبل اتخاذ قرار نهائي بشأن الانتقال إليها.

وتتم إعارة الموظف الذي يشغل المرتبة الثانية عشرة فما دونها بقرار من الوزير المختص. ولا تزيد مدة الإعارة عن سنة، ولكن يجوز تمديدتها من الوزير المختص مدة لا تزيد

كل منها عن سنة ، غير أنه لا يجوز تزيد مدة الإعارة المتصلة عن خمس سنوات ، وفي كل الأحوال لا يجوز أن يزيد مجموع مدة الإعارة عن عشر سنوات طيلة حياة الموظف . كذلك لا يجوز إعارة الموظف قبل انقضاء ثلاث سنوات على الأقل من تاريخ إكمال الإعارة السابقة . ويعني ذلك أن من حق الموظف إنهاء إعارته مع الجهة المعار إليها ثم الإعارة مرة أخرى مباشرة أو تغيير الجهة المعار إليها دون التقيد بشرط إمضاء مدة ثلاث سنوات المنصوص عليها نظاماً مادام لم يكمل الحد الأقصى المسموح به وهو عشر سنوات . أما بالنسبة لشاغلي المراتب الثلاثة عشرة فما فوقها أو ما يعادلها ، فتكون إعارة خدماتهم بقرار من مجلس الخدمة المدنية ، ويحدد قرار المجلس مدة الإعارة . (٥١)

ولا تجوز إعارة خدمات الموظف المعين إذا لم يكمل فترة التجربة النظامية . كذلك لا تجوز إعارة خدمات الموظف إذا رقي ولم تمض سنة على الأقل من تاريخ مباشرته الفعلية لمهام الوظيفة الموقى عليها . (٥٢)

ويترتب على الإعارة إعفاء الموظف من مهام وظيفته الأصلية طيلة مدة إعارته ، وتحتفظ الجهة المعيرة بوظيفته ومرتبته أثناء مدة الإعارة ولا يجوز شغلها بموظف آخر ، عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل ، ويجوز التكليف عليها وفق لائحة التكليف . (٥٣) ويوقف راتب الموظف المعار بداية من تاريخ تركه العمل بعد صدور قرار الإعارة إلى تاريخ انتهائها أو قطعها وعودته لمباشرة مهام وظيفته .

ويتقاضى الموظف أجره من الجهة المعار إليها ، ولكن يجوز بموافقة رئيس مجلس الخدمة المدنية ، إذا اقتضت المصلحة العامة ، أن تتحمل الجهة المعيرة كل راتب الموظف المعار أو بعضه . (٥٤) وإذا أعير الموظف إلى إحدى المنظمات أو الهيئات الدولية ، يصرف له

الفرق بين ما تخصصه له المنظمة التي يعمل لديها وفقاً لأنظمتها ، وما هو مقرر لأمثاله من بدلات وفق لائحة بدل التمثيل الدبلوماسي . ويجوز زيادة هذا الفرق بقرار من مجلس الخدمة المدنية لمن يعار لشغل أحد المناصب القيادية في أي من تلك المنظمات . (٥٥) ويجوز للوزير المختص ، بعد التنسيق مع الجهة المستفيدة ، قطع الإعارة بقرار منه إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك . وعلى الموظف العودة لمباشرة مهام وظيفته بعد انتهاء مدة الإعارة ، وينبغي ألا يتجاوز في ذلك خمسة عشر يوماً إلا بعذر مشروع وإلا جاز إنهاء خدماته .

وتحتسب مدة الإعارة من الخدمة المحسوبة لأغراض التقاعد ، وعلى الموظف المعار أن يدفع خلالها الحسميات التقاعدية على أساس راتبه في وظيفته الأصلية ، وما يطرأ عليه من علاوات طوال مدة إعارته ، وإذا كانت الإعارة إلى مؤسسات أو شركات خاصة يتحمل الموظف المعار الحسميات التقاعدية كاملة بما فيها الحصة المماثلة التي تدفعها الحكومة . (٥٦) ولكن لا احتسب مدة الإعارة لغرض إكمال المدة النظامية اللازمة للترقية ، إلا إذا كانت الإعارة لمظنة دولية أو إقليمية . ويجوز النظام للموظف المعار ، المسابقة أو الترقية لمرتبة أعلى ، إلا أن إعارته تنتهي بنجاحه بالمسابقة أو الترقية ، وذلك في غير حالة الإعارة لمنظمة دولية ؛ وذلك لأن من بين شروط سريان مفعول قرار الترقية أن يباشر الموظف واجبات ومسؤوليات وظيفته المرقى إليها (المادة ٢٩ / ٥ من اللائحة التنفيذية) .

التكليف

يعني التكليف قيام الموظف بعمل وظيفة أخرى شاغرة فعلاً أو حكماً ، في الجهة التي يعمل بها ، أو في غيرها ، بالإضافة إلى عمل وظيفته الأصلية ، أو بصفة التفرغ بصفة مؤقتة . فهناك نوعان من التكليف : جزئي وكلي . في التكليف الجزئي يقوم الموظف بالقيام بأعمال وظيفته الأصلية إلى جانب المهام المكلف بها ، أما في التكليف الكلي فيتفرغ الموظف المكلف لعمل الوظيفة المكلف بعملها تفرغاً تاماً .

ويحقق التكليف العديد من الآثار الإيجابية للموظف وجهة العمل ، فهو أحد الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق فكرة دوران الوظائف ، والتي تعد وسيلة إيجابية لتعزيز النمو

المهني للموظف؛ لأنها تؤدي إلى اكتساب مهارات جديدة، وإفساح المجال للتقدم والترقي في المستقبل.^(٥٧) كذلك فإن التكليف يساعد على أخذ من شعور الموظف بالملل، ويساعده على إظهار قدراته ومهاراته وتقديم أفكار جديدة ومفيدة للمنظمة. فضلاً عن أنه يوفر قدراً من المرونة في إسناد الوظائف الشاغرة مؤقتاً إلى موظفين على رأس العمل، ومن ثم عدم تعطيل مصلحة العمل حين لا يكون شاغلون الأصليون لتلك الوظائف على رأس العمل بفعل المرض أو الإجازة أو التدريب أو أي سبب آخر.

ويختلف التكليف عن الإعارة، فهو لا يتم إلا في جهة عامة تخضع لنظام الخدمة المدنية، سواء في الجهاز الإداري نفسه أو في جهة أخرى، في حين أن الإعارة لا تكون داخل أجهزة الخدمة المدنية، وإنما تكون من أجهزة الخدمة المدنية إلى جهة أخرى، ذات نظام مختلف، كالمؤسسات العامة، أو الخاصة، أو الحكومات، أو الهيئات الدولية. كما أن التكليف قد يكون كلياً أو جزئياً، بينما يتحتم أن يتفرغ الموظف المعار للقيام بمهام الوظيفة المعار إليها. ويلزم الموظف بتنفيذ قرار التكليف ولا يسمح له رفض التكليف دون سبب مقبول، في حين أن الإعارة لا تتم إلا بموافقة الموظف.

شروط التكليف

لقد أجاز نظام الخدمة المدنية في المملكة تكليف الموظف بقرار من الوزير المختص أو من يفوضه بالقيام بأعمال وظيفة معينة أو بالقيام بمهمة رسمية، مع القيام بمهام وظيفته الأصلية (المادة ٢٣ من نظام الخدمة المدنية). وينظم التكليف في المملكة "لائحة إجراءات وشروط تكليف الموظف بأعمال وظيفة معينة إلى جانب عمله الأصلي"، الصادرة سنة ١٣٩٨ هـ.^(٥٨) وقد حددت اللائحة شروط التكليف على النحو التالي:

١. أن يكون هناك وظيفة قائمة ومعتمدة في الميزانية.
٢. أن تكون الوظيفة شاغرة فعلاً أو حكماً (أي أن تكون الوظيفة مشغولة، ولكن من يشغلها قد يكون في وضع نظامي لا يسمح له بأداء واجباتها، كأن يكون في إجازة أو انتداب أو بعثة أو غير ذلك من الأسباب الموجبة للتكليف)، وأن يكون هناك حاجة إلى شغلها.

٣. ألا تكون الوظيفة من الوظائف التي يمكن أن يتم القيام بعملها عن طريق توزيع العمل . وقد حددت وزارة الخدمة المدنية هذه الوظائف بأنها المصنفة بالمرتبة الخامسة فما دونها، باستثناء الوظائف الإشرافية، إن وجدت، كوظائف رئيس الحركة أو الصيانة، والوظائف الخاضعة لنظام مباشرة الأموال العامة، كوظيفة أمين صندوق أو أمين مستودع، أو مأمور صرف. (٥٩) واستثناء من شروط المادة الثانية من نظام مباشرة الأموال العامة، يجوز للوزير أو رئيس الدائرة المستقلة أن يكلف أي موظف من الموظفين من ذوي الخبرة في الأعمال المالية، ممن يكون له خبرة سابقة لا تقل عن سنتين بالقيام بأعمال أي من الوظائف المشمولة بهذا النظام، على أن يكون ذلك لفترة مؤقتة لا تزيد على ستة أشهر، ويجوز تمديد هذا بقرار آخر لمدة ستة أشهر أخرى، بحيث لا تزيد مدة التكليف المؤقت في مجموعها عن سنة. (٦٠)

٤. أن يكون هناك تقارب بين مرتبة الموظف، ومرتبة الوظيفة المكلف بها، بحيث لا يتجاوز الفرق بينهما مرتبتين، أو أن تتوافر في الموظف المكلف المؤهلات المطلوبة للوظيفة المكلف بالقيام بأعمالها. ويجوز في الحالات الاستثنائية الإعفاء من هذا الشرط بموافقة وزير الخدمة المدنية. (٦١)

٥. ألا يكلف الموظف بالعمل في أكثر من وظيفة واحدة في وقت واحد.

٦. أن يكون هناك تماثل بين العمل الأصلي للموظف وأعمال الوظيفة المكلف بها، (أي أن يكون هناك تقارب في طبيعة العمل نوعاً ومستوى)، أو أن تتوافر فيه شروط شغلها.

٧. ألا تزيد مدة التكليف بعمل الوظيفة عن السنة، ويجوز تمديد هذا لمدة سنة، أو لمدد أخرى، بالاتفاق مع وزير الخدمة المدنية. ويتعين تزويد وزارة الخدمة المدنية في جميع الأحوال بصورة من قرار التكليف.

٨. أخذ موافقة الموظف على التكليف أو تمديده، إذا كانت الوظيفة المكلف بها تقع خارج المدينة التي بها عمله الأصلي. (٦٢)

٩ . لا يجوز تكليف الموظف المرقى بأعمال وظيفة تقع خارج مقر الوظيفة المرقى لها، قبل مضي سنة من تاريخ مباشرته الفعلية المستمرة لأعمال الوظيفة المرقى لها في مقرها، ولا تحتسب ضمن المدة المشار إليها مدة الإجازة الاستثنائية أو الغياب بدون راتب .
وليس هناك حد أقصى من سنوات التمديد للتكليف . ولكن لا يرتب التكليف المخالف للقواعد المتصوص عليها في لائحة التكليف ، أي أثر من الآثار التي يربتها النظام أو لائحة التكليف (المادة ٤ من لائحة التكليف) .

وقد أجازت اللائحة أن يكلف الموظف بواجبات ومسؤوليات وظيفة أخرى ، في غير الجهة التي يعمل بها ، وفي هذه الحالة يستحق الموظف المكلف راتبه وبدل النقل الشهري من جهته الأصلية التي يعمل فيها . أما ما يستحقه من بدلات أو مكافآت أو تعويضات فتتحملة الجهة التي كلف بالعمل لديها ، ما لم يتفق على غير ذلك (المادة ٣ من لائحة التكليف) .

وكانت اللائحة تجيز أن يصرف للموظف الذي يكلف بأعمال وظيفة بالإضافة إلى قيامه بأعمال وظيفته الأصلية مكافأة عن كل شهر لا تتجاوز (٢٥٪) من راتب أول درجة في المرتبة المعين عليها المكلف (المادة ٢ من لائحة إجراءات وشروط تكليف الموظف) ، ولكن هذه المكافأة ألغيت ، ولم يعد يترتب على التكليف أي مكافآت أو مزايا مالية .^(٦٣) إلا أنه يجوز معاملة المكلف وفق قواعد التكليف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي (المادة ٢ من لائحة التكليف) .

ويتم تكليف من يشغل أيًا من المرتبتين : الخامسة عشرة ، أو الرابعة عشرة للقيام بأعمال وظيفة أخرى غير المعين عليها داخل الجهة الحكومية التي يتبعها ، أو تكليف من يشغل مرتبة أقل في الجهة نفسها ، للقيام بأعمال إحدى هاتين المرتبتين بقرار من الوزير المختص ، أو رئيس المصلحة المستقلة . ولكن إذا كان المكلف يعمل في جهة حكومية أخرى ، أو كان يشغل وظيفة حكومية غير مشمولة بسلم الموظفين العام ، مثل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، ففي هذه الحالة يتم استئذان المقام السامي قبل إصدار قرار التكليف .^(٦٤)

التكليف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي

بالإضافة إلى جواز تكليف الموظف بالقيام بأعمال وظيفية معينة، أو القيام بمهمة رسمية، مع القيام بمهام وظيفته الأصلية، فإنه يجوز تكليف الموظف بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك. ولا يحق للموظف الامتناع عن مزاوله العمل الإضافي عند تكليفه به، دون عذر مشروع، ويعد امتناعه عن القيام بما كلف به إخلالاً بواجباته الوظيفية.

ويقصر التكليف بالعمل في أوقات إضافية زيادة عن ساعات العمل الرسمي على الموظفين الذين يشغلون الوظائف الواقعة في المرتبة الثانية عشرة فما دونها. كما يقتصر التكليف بالعمل أيام العطلة الأسبوعية والأعياد على من يلزم تكليفهم في مراكز الحدود والمطارات، والموانئ، والمستشفيات، والإذاعة، والتليفزيون، والبريد، والبرق، والإمارات، والدواوين الملكية، ومكاتب الوزراء، والجهات المماثلة. (٦٥)

ويراعى قبل التكليف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي ما يلي (المادة ٢٦/١ من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية):

١. ألا يكون هناك سبيل لإنجاز العمل في أثناء وقت الدوام.
٢. أن يكون العمل خارج وقت الدوام للقيام بواجبات وظيفية شاغرة، أو القيام بعمل استثنائي، أو مهمة رسمية وليس نتيجة قصور أو إهمال من الموظف.

الانتداب

الانتداب هو تكليف موظف، أو عدد من الموظفين بالقيام بعمل معين، أو حضور اجتماعات لمناقشة أمور معينة، وذلك في غير مقر العمل، سواء أكان ذلك داخل المملكة أم خارجها. ولا يجوز انتداب موظف للعمل خارج مقر عمله إذا كان من الممكن أداء المهمة بأحد موظفي فرع الوزارة أو المصلحة المستقلة في البلدة التي تقع فيها المهمة (المادة ٢٢/٣ من اللائحة التنفيذية).

وباستثناء الحالات المستعجلة التي يرجع تقديرها للوزير المختص ، يجب قبل إصدار قرار الانتداب تحديد المهمة ، والمدة اللازمة لأدائها ، وتاريخ بدئها ونهايتها . ولا يجوز تجديد مدة الانتداب إلا بعد بحث ماتم في المهمة وما بقي منها ، والتحقق من أن المنتدب قد بذل جهده في إتمام العمل في المدة التي انقضت (المادة ٢٢ / ٤ من اللائحة التنفيذية) .

وإذا زادت مدة الانتداب في المرة الواحدة عن أسبوعين ، فيجب أن يصدر قراراً بذلك من الوزير المختص . ولكن لا يجوز أن تزيد مجموع فترات الانتداب للموظف عن ستين يوماً في السنة الواحدة إلا بعد موافقة رئيس مجلس الوزراء .^(٦٦) ويستثنى من ذلك موظفو وزارة الخارجية الذين يتدربون كل عام بحضور دورة الأمم المتحدة ، على ألا تزيد فترة انتدابهم على (١٢٠) يوماً . كما يستثنى مما سبق موظفو الجهات الحكومية التي يقتضي الأمر سفرهم إلى المنطقة الغربية لفترة الصيف ، على أن يصدر الوزير قراراً يحدد أسماء الموظفين المطلوب انتدابهم لفترة محددة لا تزيد على (١٢٠) يوماً .

وعلى كل موظف ينتدب للعمل في جهة خارج مقر عمله مع غيره من الموظفين أن يجري الاتصالات اللازمة مع زملائه المنتدبين عن طريق الإدارة المختصة لترتيب التوجه إلى مقر الانتداب في موعد واحد ، إن كان ذلك ممكناً ، على ألا يتم الانتقال إلا بعد أن يعقد المنتدبون الموجودون في مكان واحد اجتماعات أولية ، قدر المستطاع ، لدراسة المهمة الموكولة إليهم والإعداد لها لياشروا العمل فيها فور الانتقال إلى البلد المنتدب إليها (المادة ٢٢ / ٩ من اللائحة التنفيذية) .

ويجب أن يقدم الموظف أو الموظفون المنتدبون بعد انتهاء مدة الانتداب تقريراً مستقلاً ، يوضح فيه الأمر الصادر بالانتداب ، ومدته ، والإجراءات المتخذة لتنفيذه ، وتاريخ البدء في ذلك وتاريخ نهايته ، والبيانات التي تساعد على معرفة ما أنجز من عمل (المادة ٢٢ / ١١ من اللائحة التنفيذية) .



الهوامش

- (1) Dale S. Beach, *Personnel: The Management of People at Work*, 2nd ed. (New York: The Macmillan Co, 1970), 347.
- (2) Beach, 346.
- (3) محمد ماهر الصواف، "الترقية في نظام الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة"، *الإدارة العامة*، العدد ٥٦ (ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ): ٧٨.
- (4) Rachid Zeffane and Geoffrey Mayo, "Human Resource Planning for Rightsizing: A Suggested Operational Model," *American Business Review* 13, no. 2 (June 1995): 6.
- (5) Elizabeth Klein, "The U.S./Japanese HR Culture Clash," *Personnel Journal* 71, no. 11 (November 1992): 30; Mariah Mantsun Cheng and Arne I. Kallenberg, "Labor market structures in Japan: An analysis of organizational and occupational mobility patterns," *Social Forces* 74, no. 4 (June 1996): 1235-1260.
- (6) Holle Grunert and Burkart Lutz, "East German Labour Market in Transition: Segmentation and Increasing Disparity," *Industrial Relations Journal* 26, no. 1 (March 1995): 19-31.
- (7) Arthur W. Sherman, Jr. and George W. Bohlander, *Managing Human Resources*, 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1992), 148.
- (8) لقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وبين الفرص المتاحة في الترقى الوظيفي لدى العاملين. انظر ناصر محمد العديني، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٥)، ١٦٨.
- (9) Jeffrey Pfeffer, Toru Hatano, and Timo Santalainen, "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People," *Academy of Management Executive* 9, no. 1 (February 1995): 55.
- (10) R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin, and Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1991), 269.
- (11) Mondy, Sharplin, and Premeaux, 269.
- (12) Robert D. Lee, Jr., *Public Personnel Systems* (Rockville, Maryland: An Aspen Publication, 1987), 152.
- (13) Glen Hamel, "The Perils of Staff Promotion," *Nursing Homes* 44, no. 2 (March 1995): 27.
- (14) لقد أظهرت إحدى الدراسات أن تقديرات تقييم الأداء تشكل العامل الرئيس الذي يؤخذ في الاعتبار في الترقية في الولايات المتحدة، انظر:
- Magid Igharia and Jack J. Baroudi, "The impact of job performance evaluations on career advancement prospects: An examination of gender differences in the IS workplace," *MIS Quarterly* 19, no. 1 (March 1995): 123.

(١٥) الصواف، ٨٨.

- (١٦) الصراف، ٨٨.
- (17) Laurence J. Peter and Raymond Hull, **The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong** (New York: William Morrow and Company Inc., 1969).
- (١٨) سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة الخامسة (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٠ م)، ٤٧٥.
- (19) Christopher M. Dawson, "Will Career Plateauing Become a Bigger Problem?" **Personnel Journal** 62 (January 1983): 78.
- (20) John A. Heschette, "Taking Charge of Your Promotion," (Part 1) **IEEE Spectrum** 31, no. 11 (November 1994): 97.
- (٢١) الطماوي، ٤٧٥.
- (22) Brian T. Kumagai and Brian H. Kleiner, "Managing the Transition to Supervision," **Work Study** 44, no. 1 (January/February 1995): 8-10.
- (23) Dalton E. McFarland, **Personnel Management: Theory and Practice** (New York: The Macmillan co., 1988), 419.
- (٢٤) قرار مجلس الوزراء، رقم (٢٧٤) بتاريخ ١٤/٥/١٣٨٤ هـ.
- (٢٥) المادة الثانية من لائحة الترقية الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٦٨٦/١ بتاريخ ١٤٢١/٣/١٥ هـ.
- (٢٦) الفقرة (ج) من المادة (٦/٧) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، المعدلة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠٣٢) وتاريخ ١٤٠٦/٧/٨ هـ. وقد كان النظام يجيز لشاغلي هذه الوظائف التقدم للمسابقة على ألا يتجاوز التقدم للمسابقة مرتبتين تاليتين للمرتبة التي يشغلها.
- (٢٧) خطاب نائب الديوان العام للخدمة المدنية لشؤون التطوير، رقم (٥٠)، وتاريخ ١٤١٥/١/١٣ هـ.
- (٢٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٥٤.
- (٢٩) كان الإجراء المتبع في السابق أنه لا يمكن للعامل على نظام الساعات الاستفادة من سنوات خبرته لغرض الترقية بالمفاضلة، حيث كانت سنوات الخبرة تلك لا تحسب إلا لغرض المسابقة فقط.
- (٣٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٥٤) وتاريخ ١٣٩٩/٦/١٢ هـ.
- (٣١) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢٤٨٧) في ١٤/٤/١٤١١ هـ.
- (٣٢) الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للخدمة، دليل الترقيات (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٢ هـ)، ١٨.
- (٣٣) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٧٨٠) وتاريخ ١٤٠٤/١١/٢٨ هـ.
- (٣٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٠٤) وتاريخ ١٤٠١/٢/٣٠ هـ.
- (٣٥) نظام مكافحة الرشوة، الصادر بالمرسومين المنكرين رقم (٥) و(٦) بتاريخ ١٣٨٢/٣/٧ هـ.
- (٣٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٦٨٩) وتاريخ ١٤٠٢/٥/٢٨ هـ.
- (٣٧) قرار مجلس الوزراء، رقم ١٦٢٧/م بتاريخ ١٤/١١/١٤١٦ هـ.
- (٣٨) الأمر السامي، رقم ٢٥/م وتاريخ ١٤١٧/١/١٢ هـ.
- (٣٩) الأمر السامي، رقم ٢٥/م وتاريخ ١٤١٧/١/١٢ هـ.
- (٤٠) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٧١.
- (٤١) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٢/ن/٤ بتاريخ ١٤٠٢/٢/٩ هـ.

- (٤٢) الأمر السامي، رقم (٧/م/٨٨٩٦) بتاريخ ١٤٠١/٤/٢١ هـ.
- (٤٣) الإدارة العامة للخدمة بالديوان العام للخدمة المدنية، دليل الترقبات، ٣٥ - ٣٦.
- (٤٤) تعميم رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (١٩/٤٣١٦٢) في ١٤١٧/١١/٢٠ هـ.
- (٤٥) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٧/ن/٤) بتاريخ ١٤٠٠/٢/١٨ هـ.
- (٤٦) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٦٧٧) وتاريخ ١٤١٤/٥/٢ هـ.
- (٤٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٣٧٦/١ وناريخ ١٤١٦/٦/٧ هـ. وقد استثنى القرار من يصدر قرار من مجلس الوزراء بتعيينه على المرتبتين ١٤-١٥ بحيث يثبت على الدرجة التي يتساوى راتبها مع راتبه الأساسي السابق الذي كان يتقاضاه قبل تعيينه.
- (٤٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٥٨، ٥٩.
- (٤٩) قرار مجلس الوزراء، رقم (٤٧) في ١٤١٩/٤/٤ هـ.
- (٥٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٥٤) في ١٣٩٩/٦/١٢ هـ.
- (٥١) المادة الأولى من لائحة الإعارة الصادرة بقرار مجلس الخدمة رقم (١/٧٤٩) وتاريخ ١٤٢٢/٢/٤ هـ.
- (٥٢) المادة الثانية من لائحة الإعارة.
- (٥٣) المادة الخامسة من لائحة الإعارة.
- (٥٤) المادة (٤/أ) من لائحة الإعارة.
- (٥٥) المادة (٤/ب) من لائحة الإعارة.
- (٥٦) المادة السادسة من لائحة الإعارة.
- (57) Michael A. Campion, Lisa Cheraskin, and Michael J. Stevens, "Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation," *Academy of Management Journal* 37, no. 6, (December 1994): 1518-1542.
- (٥٨) قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٨) بتاريخ ١٣٩٨/٩/١٦ هـ.
- (٥٩) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٥٠/ن/٤) في ١٣٩٩/٩/١٤ هـ.
- (٦٠) الرسوم الملكي، رقم ٥/م/١٤ في ١٤٠٠/٤/١٤ هـ.
- (٦١) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٧٩) وتاريخ ١٤٠١/٢/٢ هـ.
- (٦٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٥٩٦/١) وتاريخ ١٤٢٠ محرم ١٨ هـ.
- (٦٣) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٠١) وتاريخ ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ.
- (٦٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٣١/١) وتاريخ ١٤١٧/٦/٢٩ هـ.
- (٦٥) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٠١) وتاريخ ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ.
- (٦٦) قرار مجلس الوزراء، رقم ١٠١ في ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ.



الفصل الخامس عشر

الإجازات

إن الاتجاه نحو زيادة الوقت الذي يقضيه الفرد بعيداً عن العمل ينطلق من منطلقات فلسفية واجتماعية مختلفة . فتاريخياً وقبل العصر الصناعي كانت الراحة والاسترخاء مقتصرة على الطبقات المميزة . ولكن العصر الحالي أصبح عصر الخطأ المتسارعة والتغيرات المتلاحقة ، حتى أصبحت الحقيقة الثابتة الآن هي أنه ليس هناك من ثابت في هذا العالم سوى التغيير نفسه . وغدت الحياة تولد الكثير من الضغوط والتوتر ، وأصبحت الراحة والاسترخاء والبعد عن العمل ورتابه ، وتوفير الوقت اللازم لتحقيق التوازن المناسب بين العمل والحياة الخاصة ، مطلباً ضرورياً للفرد في الوقت الحاضر .

ومن هنا زاد الاتجاه نحو تقليص ساعات العمل وزيادة وقت الراحة للعاملين . فبعد أن كانت ساعات العمل الأسبوعية في القطاعات غير الزراعية في الدول الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر تبلغ ٧٠ ساعة أسبوعياً في المتوسط ، أصبحت في الوقت الحاضر تتراوح ما بين ٣٥ إلى ٤٠ ساعة أسبوعياً.^(١) كما واکب تقليص ساعات العمل اتجاهاً نحو منح العاملين إجازة سنوية بأجر كامل ، وتطور مفهوم هذه الإجازة حتى غدت بمثابة حق للعاملين .

ولقد ثبت أن تشجيع الموظفين على أخذ الإجازات يجعلهم أكثر نشاطاً وحيوية وإنتاجية وتفانياً في أعمالهم . فالإجازة تعد من شعور العاملين بالاحتراق،^(٢) وتجعلهم أكثر انفتاحاً ووداً وتجدداً ، وتحسن حياتهم الشخصية ، وتعزز حياتهم الأسرية ، وفي نهاية المطاف تنعكس إيجابياً على مستوى أدائهم في العمل .^(٣) علاوة على ذلك ، فإن الإجازة السنوية تفيد العمل بطريقة أخرى ، فهي تتيح إسناد وظيفة الموظف المجاز مؤقتاً إلى موظف آخر ، الأمر الذي يفسح المجال للتدريب واكتساب مهارات جديدة . ونظراً لأهمية الإجازة فإن دولة كاليابان " اتخذت خطوات جادة لعلاج شعبها من حب العمل والهيام به إلى درجة الإدمان ،

ووضعت العديد من الإجراءات لحفز الموظفين باليابان على أخذ الإجازات وترك مكاتب العمل . وهناك مشروع لإجبار الياباني على أخذ إجازاته مع تكفل الحكومة براتب إجازته مع حوافز أخرى، ومن يخالف ذلك يتعرض للعقاب^(٤).

ولدى جانب الإجازة السنوية أصبحت أنظمة الخدمة المدنية تتضمن أنواعاً أخرى من الإجازات تحت أسماء مختلفة، مثل: الإجازات المرضية والطارئة، وإجازة الأمومة، وغيرها من الإجازات التي تتيح للعاملين التعامل مع ظروفهم الشخصية التي قد تنشأ لسبب ما، إلى جانب الإجازات الرسمية التي يتمتع بها أبناء البلد جميعهم احتفالاً بمناسبات دينية أو وطنية، مثل: إجازة عيد الفطر والأضحى في معظم الدول الإسلامية.

وتختلف الإجازات التي يحصل عليها الموظف، والقواعد التي تنظمها باختلاف أنظمة الخدمة المدنية. فبالنسبة إلى الإجازة السنوية مدفوعة الأجر، مدتها في سنغافورة وهولنج كريج سبعة أيام عن كل سنة، وفي اليابان عشرة أيام في السنة، وفي إندونيسيا ١٢ يوماً في السنة، وفي ماليزيا تتفاوت حسب طول مدة الخدمة وتتراوح بين ثمانية أيام و ١٦ يوماً^(٥). وفي أوروبا الشرقية وأستراليا يستحق الموظف خمسة أسابيع في المتوسط إجازة سنوية^(٦). أما في إيطاليا فتختلف الإجازة السنوية باختلاف مدة الخدمة، ولكنها تتراوح في العادة بين أربعة إلى ستة أسابيع. وفي بريطانيا يحصل معظم الموظفين على إجازة سنوية مقدارها خمسة أسابيع. بينما يستحق العاملون في فرنسا أربعة أسابيع من الإجازة السنوية. وفي ألمانيا يستحق الموظف ١٨ يوماً إجازة سنوية بعد ستة أشهر من الخدمة^(٧). وفي السويد تبلغ الإجازة السنوية في المتوسط ٣٢ يوماً، وفي إسبانيا والدانمارك والنمسا ٣٠ يوماً، وفي البرتغال وهولندا ٢٥ يوماً، وفي بلجيكا ٢٤ يوماً، وفي النرويج ٢١ يوماً، وفي سويسرا ٢٠ يوماً^(٨).

وفي الولايات المتحدة يحصل الموظفون الفيدراليون على إجازات سنوية تتراوح ما بين أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع حسب مدة الخدمة والمرتبة الوظيفية. فمن بلغت مدة خدمتهم أقل من ثلاث سنوات يستحقون ١٣ يوماً. ومن لهم خدمة تتراوح بين ثلاث سنوات و ١٥ سنة

يستحقون ٢٦ يوماً^(٩). كذلك يستحق الموظف الحصول على إجازة مرضية مقدارها ١٣ يوماً سنوياً، بغض النظر عن مدة خدمته. فضلاً عن ذلك يتيح القانون الأمريكي 'للإجازات الطبية والأسرية' لسنة ١٩٩٣ للموظف المستحق في القطاع العام الحصول على إجازة مدتها اثنا عشر أسبوعاً دون راتب خلال فترة اثني عشر شهراً لسبب أو أكثر من الأسباب التالية: حالة الولادة، تبني طفل، مرض خطير لقريب مباشر، مرض خطير للموظف.^(١٠) وذلك إلى جانب الإجازات الرسمية التي يتمتع بها الموظف، مثل: إجازة رأس السنة الميلادية، وعيد الشكر، وعيد الاستقلال، وعيد العمال، وغيرها من الإجازات.

وفي مصر تختلف مدة الإجازة السنوية التي يمكن للموظف التمتع بها، حسب عمره أو سنوات خدمته. فتكون مدتها شهراً لمن بلغ سن الخمسين من عمره أو لمن قضى في الخدمة عشر سنوات متواصلة، وواحداً وعشرين يوماً لمن أمضى في الخدمة سنة كاملة، وخمسة عشر يوماً في السنة الأولى من خدمة العامل. وفي الأردن تتفاوت الإجازة السنوية وفقاً لمرتبة الموظف: فتكون ثلاثين يوماً للموظف الأكثر مرتبة، وواحداً وعشرين يوماً للموظف الأقل مرتبة. وفي لبنان يستفيد الموظف من إجازة سنوية لمدة عشرين يوماً.^(١١)

الإجازات في المملكة

تعد الإجازات واحدة من أهم الحقوق التي يتمتع بها الموظف وفقاً لنظام الخدمة المدنية في المملكة. وتتمتع الإجازات التي يحق للموظف الحصول عليها والشروط التي يتم على أساسها منحها إياها. وهذه الإجازات هي: الإجازة الأسبوعية، الإجازة العادية، إجازة العيدين، الإجازة الاضطرارية، الإجازة الاستثنائية، الإجازة المرضية، إجازة المرافقة، الإجازة الدراسية، إجازة الامتحان الدراسي، إجازة الوضع، إجازة عدة الوفاة، الإجازة الرياضية، إجازة المشاركة في أعمال الإغاثة الخارجية، وإجازة العمل خلال موسم الحج.

الإجازة الأسبوعية

تمنح هذه الإجازة لإفساح المجال للموظف للحصول على فترة راحة، بما تمكنه الابتعاد عن العمل، وإبعاد الملل عن نفسه، وتجديد نشاطه وحيويته، ومساعدته على القيام

بمسؤولياته الأسرية والاجتماعية . والإجازة الأسبوعية في المملكة هي يومي الخميس والجمعة . وإذا تغيب الموظف قبل الإجازة الأسبوعية وبعدها غياباً متصلاً، دون عذر مشروع فتحسب عطلة نهاية الأسبوع ضمن فترة الغياب، ويحسم من راتبه فترة الغياب جميعها مع يومي الإجازة الأسبوعية. (١٢)

الإجازة العادية (السنوية)

الإجازة العادية هي أكثر أنواع الإجازات، فيما عدا الإجازة الأسبوعية، التي يستخدمها الموظف، لأن الحصول عليها غير مقيد بأسباب معينة كما هو الحال في الإجازات الأخرى . ويستحق الموظف إجازة عادية قدرها ثلاثون يوماً عن كل سنة من سنوات خدمته براتب كامل (بالإضافة إلى البدلات) يصرف مقدماً وفقاً لآخر راتب تقاضاه الموظف .

المدد التي لا يستحق عنها الموظف الإجازة العادية

يستحق الموظف الإجازة العادية عن كل سنة من سنوات خدمته . إلا أنه لا يستحق إجازة عادية عن المدد التالية : مدة الإجازة الاستثنائية ، مدة كف اليد وما في حكمه في حالة الإدانة ، مدة الغياب للدراسة ، مدة الإيفاد للدراسة في الداخل ، مدة الإعارة ، مدة غياب الموظف براتب أو بدون راتب إذا انتهت خدمته بنهاية مدة الغياب ، المدة التي يقضيها الموظف في السجن تنفيذاً لحكم صادر ضده (المادة ٢٨ / ٨ من اللائحة التنفيذية) . علاوة على ذلك فإن الموظف الذي تنهى خدمته لعدم صلاحيته في سنة التجربة ، لا يستحق إجازة عادية عن المدة التي قضاها في الخدمة . كذلك لا يستحق الموظف الذي تنهى خدماته لعدم إكماله السن النظامية للتعيين ، إجازة عادية عن المدة التي قضاها في الخدمة .

موعد الحصول على الإجازة العادية

حتى تحقق الإجازة أهدافها فيجب أن تمنح للموظف في الوقت الذي يحتاجها فيها . إلا أن ذلك لا يمنع الإدارة من ضبطها حتى لا تستخدم من قبل الكثيرين في الوقت نفسه ، ومن ثم تؤثر في سير العمل . لذلك فإن الإجازة العادية ، وإن كانت حقاً من حقوق الموظف ، إلا

أنه حق مقيد لا يجوز استخدامه إلا بموافقة الإدارة، وطبقاً لما تسمح به ظروف العمل في تلك الإدارة، فالإدارة هي التي تحدد وقت تمتعه بها ومدتها. غير أن النصوص النظامية في هذا المجال وازنت بين حق الإدارة وحق الموظف في الحصول على الإجازة في الموعد المناسب للطرفين. لهذا فإنه لا يجوز للإدارة تأجيل الإجازة العادية إلا في الحالات الضرورية، على ألا تزيد مدة التأجيل على ثلاث سنوات (المادة ٢٨/٢ من اللائحة التنفيذية).

وتعد الإجازة الصيفية بمثابة الإجازة العادية للعاملين بحقل التدريس. ويشمل هؤلاء الذين يرتبط عملهم بشكل جزئي أو كلي بالعام الدراسي، مثل: المشرفين التربويين، وأمناء المكاتب، والمستودعات. ويجوز للإدارة أن تكلف العامل في حقل التدريس بعمل أثناء العطلة الصيفية، ولكن على ألا يقل ما يتمتع به منها عن ثلاثين يوماً. فإذا لم يتمتع الموظف بإجازة لمدة ثلاثين يوماً، فليس هناك ما يمنع من تعويضه عنها عند نهاية خدمته (المادة ٢٨/٦ من اللائحة التنفيذية).

الرصيد من الإجازات العادية

يجوز للموظف تكوين رصيد من الإجازات العادية، عن طريق ضمها بعضها إلى بعض. ويتم ذلك باحتفاظ الموظف بعدد من إجازاته العادية التي لم يحصل عليها، ويكون منها رصيماً ينتفع به في وقت لاحق. بيد أنه يجب ألا تزيد مدة أو مدد الإجازات العادية التي يتمتع بها الموظف في السنة الواحدة على تسعين يوماً، ويتم تحديد بداية السنة من أول تاريخ إجازة يتمتع بها. كذلك يجوز للموظف تجزئة الإجازة العادية والتمتع بها على فترات، شريطة ألا تقل مدة التمتع بالإجازة عن خمسة عشر يوماً في كل مرة (المادة ٢٨/٤ من اللائحة التنفيذية).

تمديد الإجازة العادية

يجوز للموظف الذي يتمتع بإجازته العادية، وكان لها رصيد منها، طلب تمديدتها. وفي حالة موافقة جهة عمله على التمديد، تحسب مدة التمديد من رصيد إجازته المستحقة له. وليس من اللازم أن تكون مدة التمديد خمسة عشر يوماً على الأقل، ولكن ينبغي ألا

يتجاوز مجموع الإجازات المدة التي يستحقها الموظف .

ربط الإجازة بغيرها من الإجازات

ليس هناك ما يمنع من ربط الإجازة العادية بالإجازات الأخرى ، مثل : الإجازة الاضطرابية ، أو الاستثنائية ، أو المرضية ، أو إجازة الوضع . ولكن ينبغي الحصول على موافقة جهة العمل في هذه الحالة ، وفقاً لظروف العمل التي تقدرها الإدارة ، كما يتعين صدور قرار منفصل لكل إجازة يحدد بدايتها ونهايتها . وإذا تخللت الإجازة العادية إجازة العيد ، فإن إجازة العيد تحسب جزءاً منها ، ولا يجوز تمديد الإجازة بقدر مدة إجازة العيد . ولكن لا تعد إجازة العيد جزءاً من الإجازة العادية إذا كانت إجازة العيد سابقة لبداية الإجازة العادية أو لاحقة لها .

كذلك الحال ، إذا حكم على الموظف بالسجن الذي لا يستوجب الفصل ، فيجوز له أن يطلب احتساب المدة التي يقضيها في السجن ، كلها أو جزءاً منها ، من الإجازة العادية المستحقة له (المادة ٢٨ / ٥ من اللائحة التنفيذية) . كما يجوز للموظف أن يطلب احتساب مدة غيابه بعذر مشروع ، في حالة الموافقة على العذر ، من إجازاته العادية ، شريطة ألا تزيد المدة في السنة الواحدة عن سنة واحدة .

قطع الإجازة العادية

لا يجوز للإدارة قطع الإجازة العادية واستدعاء الموظف من إجازته ، إلا إذا كانت الإجازة طويلة وتمتع الموظف منها بشهر على الأقل . فعندها يجوز له قطعها بعد موافقة جهة عمله على ذلك ، وتضاف المدة المتبقية من الإجازة التي لم يكملها إلى رصيده من الإجازات ، إن كان له رصيد .

الإجازة العادية للموظفين المنقولين من نظام إلى آخر

في حالة نقل موظف من جهاز يخضع لنظام خاص أو العكس ، فيتم تعويض الموظف عن إجازاته العادية المستحقة له قبل نقله ، ويراعى الحد الأقصى للتعويض عن رصيد الموظف

من الإجازات حسب أحكام النظام الذي كان يخضع له قبل نقله. (١٣) وفي حالة نقل موظف إلى مؤسسة عامة فيحتفظ برصيده من الإجازات العادية التي اكتسبها قبل نقله إلى المؤسسة العامة. ويتم ضم رصيده السابق مع رصيد إجازاته التي يكتسبها في المؤسسة العامة، حيث يمكنه التمتع بالرصيد الجديد أو يتم تعويضه عنه في نهاية الخدمة، وفقاً لنظام المؤسسة العامة التي انتقل إليها. (١٤)

الإجازة العادية للمتعاقد غير السعودي

يستحق المتعاقد غير السعودي إجازة سنوية براتب كامل مدتها (٤٥) يوماً عن كل سنة كاملة من سنوات الخدمة. ولا يجوز له الحصول على الإجازة السنوية إلا بعد استحقاقها فعلاً. ويستحق إجازته العادية بعد مرور عشرة أشهر ونصف من الخدمة لتكون الإجازة مكتملة لسنة العقد. (١٥) ويستحق عن الجزء من السنة ما يتناسب مع المدة المحددة. وتعد العطلة الصيفية بالنسبة للمدرسين غير السعوديين بمثابة الإجازة السنوية.

ويجوز، عند الضرورة، تجزئة الإجازة السنوية للمتعاقد، إذ يمكن منحه جزءاً من إجازته السنوية على قدر المدة التي أمضاها في الخدمة، بحيث لا تزيد عن فترتين (المادة ٢٨ من لائحة توظيف غير السعوديين)، وبحيث لا تقل الفترة الواحدة عن ١٥ يوماً. (١٦) كما يجوز للوزارة، وفقاً لمقتضيات العمل، أن تؤول منح الإجازة العادية على ألا تتجاوز مدة التأجيل خمسة أشهر من السنة الجديدة للمتعاقد. كما يجوز لجهة العمل تكليف المتعاقد أثناء الإجازة بمهام تتعلق بعمله، شريطة ألا يقل ما يتمتع به من الإجازة عن خمسة وأربعين يوماً سنوياً (المادة ٢٧ من لائحة توظيف غير السعوديين). وللإدارة كذلك إلغاء الإجازة كلها أو بعضها على أن يكون الإلغاء بموافقة المتعاقد، ويكون التعويض عنها بمبلغ يعادل راتب المتعاقد في السنة التي استحققت فيه الإجازة (المادة ٢٩ من لائحة توظيف غير السعوديين).

إجازة العيدين

تمنح هاتان الإجازتان لجميع الموظفين بمناسبة حلول عيد الفطر وعيد الأضحى. وتبدأ عطلة عيد الفطر ببداية اليوم الخامس والعشرين من شهر رمضان، وتنتهي بنهاية الخامس من

شهر شوال . وتبدأ عطلة عيد الأضحى بداية اليوم الخامس من شهر ذي الحجة وتنتهي بنهاية اليوم الخامس عشر من الشهر نفسه . وإذا كانت بداية عطلة أحد العيدين يوم الأحد فتكون بداية الإجازة بنهاية دوام يوم الأربعاء السابق لها . وإذا كانت نهاية عطلة أحد العيدين يوم الثلاثاء تنتهي العطلة بنهاية العطلة الأسبوعية التالية (المادة ٢٨ / ٧ من اللائحة التنفيذية) .

وإذا سبق إجازة العيد غياب أو لحقها غياب ، بمعنى أن الغياب كان قبل إجازة العيد أو بعدها ، وليس قبل إجازة العيد وبعدها بصورة متصلة ، فلا تحسب إجازة العيد ضمن فترة الغياب ، ويعفي الموظف من حسم أيام العطل الرسمية ،^(١٧) ولكن يضاعف الحسم على من يتغيب عن العمل بعد إجازة العيد مباشرة عن كل يوم يتغيب فيه بدون عذر مشروع في الفترة ما بين اليوم الأول من بداية العمل بعد إجازة أحد العيدين واليوم السادس عشر منه ، وذلك على أساس اليوم بيومين ، على أن يكون الغياب متصلاً بنهاية العطلة .^(١٨) وإذا سبق إجازة العيد غياب ولحقها غياب ، تحسب إجازة العيد ضمن مدة الغياب ، وتحسم مدة الغياب كاملة بما فيها إجازة العيد ،^(١٩) وفي هذه الحالة يمكن احتساب إجازة العيد ضمن مدة الغياب غير المشروع التي يجوز للإدارة إنهاء خدمة الموظف بموجبها ، إذا بلغت خمسة عشر يوماً فأكثر .

الإجازة الاضطرارية

هي إجازة تحدثها ظروف اضطرارية تفرض على الموظف التغيب عن العمل . ويجوز للموظف ، بعد موافقة رئيسه ، أن يحصل على إجازة اضطرارية براتب كامل لأسباب طارئة تضطره إلى الانقطاع عن العمل ، لمدة أقصاها خمسة أيام متوالية ، شرط ألا يتغيب في السنة المالية الواحدة أكثر من عشرة أيام (المادة ٢٨ / ١٠ من اللائحة التنفيذية) . وتكون بداية احتساب الإجازة الاضطرارية من تاريخ بدء السنة المالية للدولة ، وهي العاشر من برج الحدي من كل عام .^(٢٠) ولا يجوز أن تتجاوز الإجازة الاضطرارية خمسة أيام متتابعة . فإذا رغب الموظف الحصول على أيام أكثر من ذلك لزمه مباشرة العمل ، والحصول على الأيام الأخرى في وقت آخر ، في حالة موافقة إدارته واقتناعها بمشروعية عذره . ولا تعد العطلة الأسبوعية فاصلاً بين الإجازتين . فإذا تخللت الإجازة الاضطرارية عطلة نهاية الأسبوع فإنها تحسب

ضمنها، أما إذا وقعت قبلها أو بعدها فيزنها لا تعد منها. ولا تؤثر الإجازة الاضطرارية على الموظف في نهاية خدمته طالما حصل عليها بطريقة نظامية.

ومتي ما حل ظرف طارئ يستوجب منح الموظف إجازة اضطرارية، وفقاً لتقدير الرئيس المباشر، فليس ثمة ما يمنع ربطها بالإجازة العادية. ويتوقف ذلك على مدى اقتناع الإدارة بوجاهة أسباب طلب الإجازة. ذلك أن حق الموظف في الحصول على الإجازة الاضطرارية ليس حقاً مطلقاً، بل هو مقيد بحدود وضوابط معينة، يمكن تلخيصها على النحو التالي: (٢١)

١. ضرورة حصول الموظف على الموافقة المسبقة من رئيسه. ولا يجوز للموظف الحصول على إجازة اضطرارية، إلا إذا قدم طلباً بذلك لإدارته وتمت الموافقة عليه. أما في الحالات التي تحول دون حصوله على إذن مسبق، مثل أن يكون ذلك خارج ساعات العمل اليومية، أو أثناء عطلة نهاية الأسبوع، فيتعين على الموظف إبلاغ رئيسه المباشر بتغيبه في أقرب فرصة ممكن.

٢. وجود أسباب طارئة تستدعي الغياب؛ لأن الإجازة الاضطرارية ليست حقاً من حقوق الموظف، فلا ينشأ الحق فيها عن الظروف الطارئة التي تحدث له. فلا بد من وجود أسباب طارئة تستلزم الحصول عليها، فإذا لم توجد هذه الأسباب الطارئة، أو كانت هذه الأسباب لا تبرر التغيب عن العمل، فإن انقطاع الموظف عن العمل في هذه الحالة يعد انقطاعاً غير مشروع، لا يستحق عنه الموظف راتبه، بل تجوز مساءلته في هذه الحالة عن الغياب.

الإجازة الاستثنائية

تمنح الإجازة الاستثنائية بقرار من الوزير المختص إذا كان لدى الموظف أسباب قوية تحول بينه وبين التوفيق بين أداء مهام عمله والتزاماته وظروفه الشخصية، وليس له رصيد من الإجازات العادية، وقدّرت جهة عمله ظروفه. ولا يجوز أن تزيد مدة الإجازة في هذه الحالة على ستة أشهر خلال ثلاث سنوات، إلا في حالة الضرورة القصوى، وبعد موافقة وزارة

الخدمة المدنية (المادة ٢٨ / ٢٢ من اللائحة التنفيذية).

والإجازة الاستثنائية تكون بدون راتب، ولا تدخل ضمن الخدمة الفعلية، ولا تحتسب بالتالي لأغراض المسابقة، أو الترقية،^(٢٢) أو التقاعد، ولا يقبل دفع العائدات التقاعدية عنها (المادة ١٦ من نظام التقاعد المدني). وإذا كانت ظروف العمل تقتضي قطع إجازة الموظف الاستثنائية فإنه يحق لجهته الإدارية قطع إجازته التي منحتها له واستدعاءه للعودة للعمل.

ويجوز منح الموظفة السعودية المرافقة لزوجها، أو من يعولها شرعاً، إلى الخارج إجازة استثنائية بقرار من الجهة التي تتبع لها، وذلك بقدر مدة المرافقة وبحد أقصى ست سنوات.^(٢٣) كذلك يجوز منح الإجازة الاستثنائية لزوج المبتعثة السعودية للدراسة في الخارج، أو أحد محارمها الشرعيين، إذا كان من موظفي الخدمة المدنية بقدر مدة المرافقة وبحد أقصى ست سنوات.

كذلك يمكن الاستفادة من الإجازة الاستثنائية لمن يتم التعاقد معه من الخريجين والخريجات السعوديات للقيام بأعمال التدريس.^(٢٤) كما يجوز للموظف المستجد، طلب إجازة استثنائية إذا كانت لديه أسباب معقولة تدعو إلى حصوله عليها، وفي هذه الحالة تمدد فترة التجربة بقدر مدة الإجازة الاستثنائية.

الإجازة المرضية

يستحق الموظف إجازة مرضية عندما تستدعي حالته ذلك، ويتم تقرير استحقاقه لها بموجب تقارير طبية معتمدة من الجهات أو اللجان المختصة لذلك. ويستحق الموظف خلال كل ثلاث سنوات مدداً من الإجازة المرضية تتفاوت وفقاً لما إذا كانت الإجازة بسبب العمل أم لا. وتحتسب بداية الثلاث سنوات من تاريخ بداية الإجازة المرضية. ولكن استحقاق الموظف للإجازة المرضية يبدأ من تاريخ تعيينه، وليس من اللازم إكماله ثلاث سنوات ليكون مستحقاً لها. وتصرف الجهة التي يعمل بها الموظف راتب الإجازة المرضية مقدماً، بناءً على طلبه، على ألا تقل مدة الإجازة المرضية عن شهر، وأن يكون منح الإجازة المرضية وفق لائحة

التقارير الطبية . وإذا توفي المريض أثناء الإجازة فلا يسترد منه ما سبق صرفه إليه (المادة ١٤ / ٢٨ من اللائحة التنفيذية).

وتنظم لائحة التقارير الطبية^(٢٥) إجراءات منح الإجازات المرضية وإصدار التقارير الطبية واعتمادها داخل المملكة أو خارجها . ويخضع لللائحة ، بالإضافة إلى من يخضعون بصفة أصلية لنظام الخدمة المدنية ، من يعد النظام مكملاً لأنظمتهم أو نواتجهم من الموظفين والمستخدمين والمعينين على بند الأجور وغيرهم ، وكذلك موظفي المؤسسات العامة الخاضعين للنظام (المادة ١٤ من اللائحة الطبية) .

الإجازة المرضية بسبب الإصابة أثناء العمل

إذا أصيب الموظف بجرح أو مرض يمنعه من أداء عمله بصفة مؤقتة ، وكان ذلك الجرح أو المرض بسبب أداء العمل ، ودون خطأ منه ، فيستحق إجازة مرضية مدتها سنة ونصف السنة براتب كامل . وإذا لم يعد الموظف لعمله بعد انتهاء هذه المدة ، يعرض أمره على اللجنة الطبية المختصة لتقرر إما إحالته على التقاعد ، أو تمديد إجازته مع تحديد المدة الإضافية . ويصرف له في هذه الحالة نصف الراتب .

وإذا قررت اللجنة الطبية ضرورة معالجة الموظف المصاب خارج المملكة ، فتصرف له نفقات سفره وعلاجه مهما كانت المدة (المادة ١٣ / ٢٨ من اللائحة التنفيذية) . وتحدد اللجنة الطبية المدة اللازمة لعلاج المريض المصاب بسبب العمل الذي تقرر علاجه في الخارج ، أو في بلد غير الذي يقيم فيه في الداخل . وإذا رأت اللجنة ضرورة وجود مرافق للمريض ، فتصرف وزارة الصحة للمرافق نفقات السفر ونفقات الإقامة ، بقدر بدل الانتداب المقرر لموظفي المرتبة السادسة إذا انتدبوا للبلد الذي تقرر العلاج فيه (المادة ١٥ / ٢٨ من اللائحة التنفيذية) .

الإجازة المرضية بسبب مرض ليس له علاقة بالعمل

يستحق الموظف إجازة مرضية ، إذا كان السبب للإجازة لا علاقة له بالعمل ، تحتسب عن كل ثلاث سنوات بواقع ثلاثة أشهر براتب كامل ، وثلاثة أشهر بنصف الراتب ، وثلاثة أشهر بربع الراتب ، وستة أشهر بدون راتب (المادة ٢٨ / ١١ من اللائحة التنفيذية) .

ويجوز منح الموظف المصاب بالفشل الكلوي إجازة براتب كامل عن الأيام التي يتم إجراء الغسيل له للتنقية الدموية بموجب تقرير من الجهة الطبية التي تتولى علاجه . (٢٦) كذلك يستحق من يتم التعاقد معه من الخريجين السعوديين والخريجات السعوديات للقيام بأعمال التدريس إجازة مرضية ، حيث تطبق عليهم أحكام الإجازات المرضية الخاصة بالموظفين . (٢٧)

ووفقاً لللائحة التقارير الطبية ، فإن على الموظف عند شعوره بالمرض وعدم استطاعته مباشرة عمله أن يتقدم في اليوم نفسه لرئيسه المباشر ، (شخصياً أو هاتفياً) ، بطلب إحالته إلى الجهة الطبية المختصة ، للكشف عليه وتقرير ما يلزم نحوه . وإذا لم يتمكن الموظف من الحضور بنفسه للإبلاغ عن مرضه ، فيتحتّم عليه مراجعة أقرب جهة مختصة للكشف عليه ، وتقرير ما يلزم تجاهه ، على أن يقوم بإبلاغ جهته بذلك في اليوم الأول أو الثاني على الأكثر ، بأسرع وسيلة تتوافر لديه . وعلى الجهة المختصة تزويد جهة العمل بصورة من التقرير الطبي ، مبيناً فيه مرضه ومدة الإجازة المرضية إذا كانت حالته الصحية تستدعي ذلك .

ربط الإجازة المرضية بالإجازات الأخرى

إذا استنفذ الموظف إجازاته المرضية جاز له أن يطلب استعمال إجازاته العادية المستحقة له كلها ، حتى وإن جاوزت التسعين يوماً . حيث تنص المادة ٢٢ / ١٨ من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية على أنه 'يجوز للموظف أن يطلب استعمال إجازته العادية أثناء أو بعد إجازته المرضية' . كما يمكن منح الموظف إجازة استثنائية عقب إجازته المرضية ، إذا استنفذ إجازته العادية ، وذلك لأن اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية تجيز للموظف المختص منح الموظف " لأسباب معقولة " إجازة استثنائية (المادة ٢٢ / ٢٨ من اللائحة التنفيذية) . ولكن

يشترط في هذه الحالة أن يكون لدى الموظف تقريراً صادراً من الجهة الطبية التي تقرر مدة الإجازة اللازمة .

الجهات الطبية المختصة بمنح الإجازة المرضية

الجهات الطبية المختصة بمنح الإجازات المرضية، هي: المستشفيات والمراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة، والمستشفيات التخصصية الحكومية، والوحدات الصحية المدرسية التابعة لكل من وزارة المعارف والراثسة العامة لتعليم البنات، وطبيب المستوصف في البلدة التي لا يوجد بها مستشفى عام، والمستشفيات والمستوصفات الخاصة والعيادات المجمعّة المصرح لها من وزارة الصحة، والمستشفيات والخدمات الطبية الأخرى، التابعة للوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات والهيئات العامة .

ويكون اختصاص الأطباء في منح الإجازات على النحو التالي (المادة ٦ من لائحة التقارير الطبية) :

- ١ . ثلاثة أيام من تاريخ الانقطاع كحد أقصى، لطبيب المستشفى، أو المركز الصحي أو المستوصف أو الوحدة الصحية أو العيادات المجمعّة، ويجوز تمديدّها في حدود ثلاثة أيام أخرى . أما المستوصفات والعيادات المجمعّة الأهلية فيقتصر منحها للإجازة المرضية على يوم واحد فقط . (٢٨)
- ٢ . سبعة أيام من تاريخ الانقطاع كحد أقصى، لطبيب أخصائي بالمستشفى، مصداقاً على توقيعه من مدير المستشفى، ويجوز تمديدّها في حدود سبعة أيام أخرى .
- ٣ . ما زاد عن ثلاثين يوماً، لطبيين، أحدهما الأخصائي المعالج، مصداقاً على توقيعهما من مدير المستشفى . أما ما زاد عن ثلاثين يوماً فيكون النظر في اعتماده من اختصاص الهيئة الطبية العامة .

الإجازة المرضية للموظف الموجود خارج مقر عمله داخل المملكة

إذا كان الموظف موجوداً في منطقة أخرى خارج مقر عمله داخل المملكة، سواء أكان

في مهمة رسمية أم متمتعاً بإجازة عادية، أم أثناء إجازة اضطرارية، أم في أثناء عطلة رسمية، وأصيب أثناء ذلك بمرض يمنعه من العودة إلى عمله في الوقت المحدد، فيلزمه مراجعة أقرب جهة طبية مختصة للكشف عليه، وتقرير ما يلزم نحوه. وفي حالة منحه إجازة مرضية، فينبغي تزويد جهة عمله بتقرير طبي، يوضح فيه مرضه ومدة الإجازة المرضية.

الإجازة المرضية للموظف الموجود خارج المملكة

إذا أصيب الموظف بمرض أثناء وجوده خارج المملكة في مهمة رسمية، أو لقضاء إجازة عادية أو مرضية، فعليه إخطار جهته بذلك بكتاب مسجل، مرفقاً به تقرير طبي موقع عليه من طبيب مختص في مرضه، ومصدق على توقيعه من وزارة الصحة، أو الجهة المختصة بالدولة التي يوجد بها، ومن الممثلات السعودية، موضحاً به تشخيص كامل للمرض ومدة العلاج اللازمة. وتقوم الجهة التابع لها الموظف بإحالة التقرير إلى الهيئة الطبية العامة بالمملكة للنظر في اعتماده. وفي حالة عدم اقتناع الهيئة الطبية العامة بالتقرير الطبي المقدم، فعليها أن تخطر جهته بذلك بخطاب رسمي للنظر في أمر المدة التي انقطع فيها الموظف عن العمل بحجة المرض. ويجوز في هذه الحالة احتسابها إما من إجازته العادية، إذا كان له رصيد يسمح بذلك، أو احتسابها إجازة استثنائية بدون راتب طبقاً للنظام.

وإذا كانت حالة المريض تدل على عجزه صحياً عن العمل بصورة جزئية أو قاطعة، فيعرض على الهيئة الطبية العامة لإعداد تقريرها عنه في هذا الشأن، واقتراح نوعية العمل المناسب الذي يمكن أن يمارسه وفقاً لحالته الصحية (المادة ٤ من لائحة التقارير الطبية).

الإجازة المرضية للموظفين العاملين بالخارج

في حالة مرض أحد الموظفين الذين يعملون بممثلات ومكاتب الحكومة بالخارج فيتم إحالته، بمعرفة هذه الجهات، إلى إحدى المؤسسات الطبية التي تتعامل معها، أو إلى أحد المستشفيات للتوقيع على الكشف الطبي، وتحديد المدة اللازمة للعلاج، على أن يكون التقرير موقعاً من طبيب مختص في مرضه، ومصدق على توقيعه من مدير المؤسسة أو المستشفى. وإذا استدعت حالة الموظف الذي يعمل بالخارج سفره إلى دولة أخرى للعلاج أو

لإجراء عملية جراحية، فيشترط حصوله على تقرير بذلك من طبيبين تختارهما الجهة التي يعمل بها، وتبين فيه الأسباب الداعية إلى ذلك، وأن يتم التصديق على توقيعهما من الجهة المعترف بتصديقها في الدولة، ومن الممثلات السعودية.

الإجازة المرضية للمتعاقد غير السعودي

يستحق المتعاقد غير السعودي الذي يصاب بجرح أو مرض يمنعه من أداء عمله بصفة مؤقتة إجازة مرضية مدتها شهر واحد براتب بكامل. ويجوز تمديد شهرين آخرين بنصف الراتب، وذلك عن كل سنة كاملة من سنوات الخدمة. ويستحق عن الجزء من السنة ما يتناسب معه من المدة المحددة. ولكن لا يستحق إجازة مرضية إذا وقعت الإصابة أو المرض أثناء وجوده في الخارج في إجازة عادية، وتسقط الإجازة المرضية بانتهاء السنة التي استحققت فيها (المادة ٣٠ من لائحة توظيف غير السعوديين).

إجازة المرافقة

تمنح إجازة المرافقة براتب كامل المدة اللازمة للمرافقة حسب ما تحدده التقارير الطبية، في حالة اضطرار الموظف أو الموظفة لمرافقة أحد أولاده أو زوجته أو زوج الموظفة، أو من يتفرد بعائلتهم من والديه أو إخوانه، لعلاج في داخل المملكة أو خارجها، عندما لا يكون رصيده من الإجازات العادية كافياً. (٢٩) ويجوز لوزير الخدمة المدنية الإعفاء من هذا الشرط في الحالات التي يضطر فيها الموظف إلى مرافقة أحد أقربائه دون أن يكون العائل الوحيد له. (٣٠) وليست هناك مدة قصوى لمدة إجازة المرافقة، وتستمر طالما أن السبب الذي منحت من أجله ما زال قائماً.

وعند رغبة الموظف في الحصول على إجازة المرافقة يجب أن يقدم لإدارته طلباً يوضح فيه: أنه مضطر لمرافقة المريض ويبين نوع القرابة، ويرفق ما يثبت تلك القرابة. ويرفق مع الطلب تقرير طبي يوصي بضرورة المرافقة، ويحدد المدة اللازمة لها، ويكون ذلك مصدقاً من الجهة المختصة. وينبغي أن يكون التقرير صادر من اللجنة الطبية في حالة العلاج خارج المملكة، ومن مدير المستشفى وأحد أطبائه لمن يعالج في الداخل. ويتولى رئيس الموظف

إرسال الطلب والمرفقات لإدارة شؤون الموظفين للتحقق من المستندات ومدى توافر الشروط المنصوص عليها في النظام لتعد قراراً بمنح الإجازة.

ويجوز لمن يتم التعاقد معه من الخريجين السعوديين والخريجات السعوديات للقيام بأعمال التدريس الاستفادة من إجازة المرافقة. ^(٣١) كذلك يعامل المتعاقد غير السعودي في الحالات التي يضطر فيها إلى مرافقة أحد أقربائه للعلاج، وفقاً للقواعد الواردة بالمادة ١٧/٢٨ من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية. ^(٣٢)

الإجازة الدراسية

يجوز منح الموظف إجازة دراسية، بدون راتب، إذا كان يرغب في إكمال دراسته، ووافقت جهة عمله على ذلك. ويشترط لمنحها أن يكون الموظف حاصلاً على الأقل على شهادة الثانوية أو ما يعادلها، وأن يكون قد أمضى في الوظيفة الحكومية ثلاث سنوات على الأقل، بتقدير أداء لا يقل عن "جيد"، وأن يكون لموضوع دراسته علاقة بالعمل في الجهة التي يعمل بها (المادة ١٩/٢٨ من اللائحة التنفيذية). ويجوز منح هذه الإجازة للموظف في حالة رغبته في الدراسة العليا وبدون راتب بعد موافقة جهته، ويعامل من حيث استمرار الخدمة معاملة المجتهد للدراسة (المادة ٢٩ من لائحة الابتعاث للدراسة). وفي كل الأحوال ينبغي للجهة الحكومية التي يعمل بها الموظف الحاصل على إجازة دراسية متابعة سير دراسته (المادة ٢٠/٢٨ من اللائحة التنفيذية).

وقد كفل النظام للموظف احتساب مدة هذه الإجازة لأغراض التقاعد والترقية، إذا حقق الغرض الذي منحت له من أجله. أما إذا لم يتحقق الغرض الذي منحت من أجله، فلا تحسب مدة الإجازة الدراسية لأغراض التعيين أو الترقية (المادة ٢١/٢٨ من اللائحة التنفيذية).

ولقد حدد مجلس الخدمة المدنية كيفية احتساب مدة الإجازات الدراسية لأغراض التقاعد المدني. ^(٣٣) فبالنسبة للدراسة داخل المملكة تحسب المدد للدارسين كالتالي: ثلاث سنوات للدبلوم المتوسط بعد الثانوية العامة، وأربع سنوات للدراسات الجامعية بصفة عامة،

ما عدا الطب فتحتسب لهم ست سنوات ، وثلاث سنوات للماجستير . أما بالنسبة للدارسة خارج المملكة فتحسب المدد للدارسين كالتالي : ثلاث سنوات للدبلوم المتوسط بعد الثانوية ، خمس سنوات للدراسات الجامعية النظرية ، وست سنوات للدراسات الجامعية العلمية ، وتسع سنوات لدراسة الطب بما في ذلك فترة دراسة اللغة ، ثلاث سنوات للماجستير ، وأربع سنوات للدكتوراه . ولكن ينبغي ألا يزيد مجموع مدد الإجازات الدراسية المحتسبة لأغراض التقاعد المدني على عشر سنوات ، سواء أكانت الدراسة في داخل المملكة أم خارجها .

إجازة أداء الامتحان الدراسي

يحق للموظف التغيب عن عمله براتب كامل المدة اللازمة لأداء الامتحان الدراسي ، شرط أن يقدم ما يثبت أداء الامتحان ومدته (المادة ٢٨ / ٩ من اللائحة التنفيذية) . ويلزم الموظف بالحضور إلى العمل في اليوم الذي لا يؤدي فيه امتحاناً (مثل أن يكون الامتحان يوماً بعد يوم) . ولكن إذا كان يؤدي الامتحان في بلد آخر غير مقر عمله ولا يستطيع الحضور في اليوم الذي لا يؤدي فيه امتحاناً ، فتكون مدة الامتحان من بدايته إلى نهايته وتدخل فيها الأيام التي لا يؤدي فيها امتحاناً ؛ لأنها لازمة لأداء الامتحان . وإذا كان الامتحان خارج المملكة فتعد أيام السفر من ضمن المدة اللازمة لأدائه .

إجازة الوضع

هذه الإجازة من ضمن إحدى إجازتين خصصت للموظفات ، حتى تتمكن الموظفة الأم من الراحة عند الولادة والعناية بطفلها . وللموظفة الحق في الحصول على إجازة وضع مدتها ستون يوماً براتب كامل (المادة ٢٨ / ٢٣ من اللائحة التنفيذية) . وليس للإدارة سلطة تقديرية في منح هذه الإجازة ، بل هي حق للموظفة تحصل عليها في كل مرة تضع فيها . وتدخل مدة هذه الإجازة في الخدمة المحسوبة لأغراض المسابقة والترقية والتقاعد . ويجوز أن تبدأ إجازة الوضع قبل تاريخ الوضع بأسبوعين بحد أقصى ، على أن يكون تاريخ الوضع التقريبي محدداً من قبل طبيب حكومي مختص .

ولا يقتصر حق الحصول على إجازة الموظفة السعودة ، بل يجوز للمتعاقد غير

السعودية الحصول على إجازة وضع براتب كامل مدتها خمسة وأربعون يوماً (المادة ٣١ من لائحة توظيف غير السعوديين).

إجازة عدة الوفاة

وهذه الإجازة الأخرى من ضمن الإجازات الخاصة بالموظفات. ومدة هذه الإجازة أربعة أشهر وعشرة أيام، تحصل عليها الموظفة براتب كامل في حالة وفاة زوجها، وذلك تطبيقاً للآية الكريمة *والذين يتوفون منكم ويذرون أزواجاً يتربصن بأنفسهن أربعة أشهر وعشراً* (٣٤) وتطبق أحكام إجازة عدة الوفاة على من يتم التعاقد معه من الخريجين والخريجات السعوديات للقيام بأعمال التدريس. (٣٥)

الإجازة الرياضية

لم ترد إجازة الرياضيين في اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، وإنما منح وفقاً لقرار مجلس الوزراء لسنة ١٤٠٦ هـ. (٣٦) فقد أعطى القرار للموظفين الحكوميين، خلاف مدرسي وزارة المعارف، الحق في التغيب براتب كامل المدة التي تحدد لاشتراكهم في شتى أنواع النشاط الرياضي، والثقافي، والاجتماعي، داخل المملكة وخارجها. على أن تتولى الرئاسة العامة لرعاية الشباب إخطار جهة عملهم قبل موعد الغياب بوقت كاف. ولا يجوز أن يتجاوز مجموع الغياب في هذه الحالة ثلاثين يوماً في السنة الواحدة، إذا كان النشاط داخل المملكة، وستون يوماً إذا كان النشاط خارج المملكة. أما إذا حدثت مناسبة تستدعي غياب المشتركين مدة تزيد عن المدة المحددة، فيرفع الأمر إلى المقام السامي للموافقة وتحديد المدة اللازمة لها.

إجازة المشاركة في أعمال الإغاثة الخارجية

يسمح للموظف بالتغيب عن عمله للمشاركة في أعمال الإغاثة الخارجية، براتب كامل، وفق الضوابط التالية: (٣٧)

١. موافقة كل من جمعية الهلال الأحمر السعودي، وفقاً لما لديها من تعليمات، والجهة التي يعمل بها الموظف، على مشاركته في أعمال الإغاثة.
٢. يصدر الوزير المختص أو رئيس المصلحة المستقلة القرار الإداري الخاص بذلك.

٣. لا يحق للموظف المتغيب عن عمله، الحصول على أية مزايا أو بدلات خلال فترة الغياب، سوى الراتب وبدل النقل الشهري فقط.
٤. ألا يترتب على فتح باب التطوع الإخلال بأعمال الإدارة أو القسم أو الفرع الذي يتبعه الموظف المتطوع، وذلك لغياب أكثر من موظف في ذلك القسم أو الفرع.
٥. يستثنى من هذه القاعدة الأشخاص الذين يستلزم تركهم عملهم تسليم ما بحوزتهم من عهد، مثل: أمين صندوق وأمين مستودع، وكذلك شاغلوا الوظائف التي يتعذر توفير البديل فيها، فهؤلاء لا يسمح لهم بالتغيب للمشاركة في أعمال الإغاثة.
٦. لا تزيد فترات تغيب الموظف عن عمله للمشاركة في أعمال الإغاثة، عن خمسة وأربعين يوماً خلال السنة الواحدة.

إجازة العمل خلال موسم الحج

يسمح لموظفي المرتبة الخامسة فما دونها في سلم رواتب الموظفين العام، أو ما يعادل هذه المراتب في الساللم الوظيفية الأخرى، وكذلك المستخدمين، والمعنيين على بند الأجور، بالتغيب عن عملهم مدة لا تتجاوز ثلاثين يوماً في كل عام، إضافة إلى إجازة عيد الأضحى، للعمل كسائقين أو فنيين، خلال موسم الحج لدى إحدى شركات نقل الحجاج، مع استمرار صرف رواتبهم كاملة، بالإضافة إلى بدل النقل الشهري، دون أن يؤثر ذلك على رصيدهم من الإجازات.

وتحدد وزارة الحج مواعيد بدء مدة الغياب ونهايتها في هذه الحالة، على ألا تبدأ قبل ١٥ من شهر ذي القعدة. وينبغي توافر الشروط المطلوبة للعمل سائقاً أو فنياً، حسب ما تحدده وزارة الحج. كذلك يجب موافقة الجهة الحكومية التي يعمل بها الموظف، بناءً على طلب من النقابة العامة للسيارات، للسماح له بالتغيب عن عمله. ويتحتم على شركة النقل المستفيدة أن تعد تقريراً عن أداء الموظف، وسلوكه، وانتظامه في عمله، وتتولى النقابة العامة للسيارات اعتماد التقرير، وإرساله إلى جهة عمل الموظف في مدة أقصاها شهر صفر من كل عام. (٣٨)



الهوامش

- (1) Dale S. Beach, *Personnel: The Management of People at Work*, 2nd ed. (New York: The Macmillan Co, 1970) 805.
- (2) Christopher J. Bachler, "Workers take leave of job stress," *Personnel Journal* 74, no. 1 (January 1995): 38.
- (3) Howard Schlossberg, "Hyatt Survey: If You Take a Vacation, Do It the Right Way," *Marketing News*. 25 no.21 (October 14, 1991): 21.
- (٤) مجلة العربية، "خطوات جديدة لإغراء الموظفين اليابانيين بترك العمل أو التمتع بالإجازات"، (شوال ١٤١٣ هـ)، ٧.
- (5) Valerie Frazee, "Vacation policies around the globe," *Personnel Journal* 75, no. 10 (October 1996): 9-10.
- (6) Jennifer Laabs, "Time-Starved Workers Rebel," *Workforce* 79, no. 10, (October 2000): 26-27.
- (7) Valerie Frazee, "9-10.
- (8) Steve Lopez, "What You Need Is More Vacation!" *Time South Pacific* no. 23 (06/12/2000): 69.
- (9) *Code of Federal Regulations*, "61 FR 64450, Dec. 5, 1996, as amended at 63 FR 64595, Nov. 23, 1998," Title 5, Volume 1, Parts 1 to 699. (U.S. Government Printing Office).
- (10) Office of General Counsel, U.S. General Accounting Office **CIVILIAN PERSONNEL LAW MANUAL - TITLE II--LEAVE**, 4th ed. (Washington: GAO/OGC, March 1996).
- (١١) فوزي حبش، الموظف العام: حقوقه وواجباته (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٢ م)، ٦٠.
- (١٢) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤/ن/١٥، بتاريخ ٦/٣/١٤٠١ هـ.
- (١٣) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، ٣٨/١٢ بتاريخ ٢٥/١٠/١٣٩٧ هـ.
- (١٤) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، ١٩/٨ بتاريخ ٢٠/٤/١٩٩٩ هـ.
- (١٥) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، الطبعة الثانية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠١ هـ)، ٥٠.
- (١٦) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، ٥١.
- (١٧) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٣٧٠٨) وتاريخ ٢٣/١٢/١٤١٠ هـ.
- (١٨) قرار مجلس الوزراء، رقم (٧٤٧) لعام ١٣٩١ هـ.
- (١٩) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (١٥/٣٣٧٠٨) وتاريخ ٢٢/١٢/١٤١٠ هـ.
- (٢٠) المرسوم الملكي، رقم (م/٦) وتاريخ ١٢/٤/١٤٠٧ هـ.

- (٢١) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٦٠ / ١٢) وتاريخ ١٤ / ١١ / ١٣٩٤ هـ.
- (٢٢) قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٤٥ / ٥٦٦٨) وتاريخ ٢٣ / ٣ / ١٤٠٨ هـ.
- (٢٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٥٣٠ / ١) وتاريخ ١٩ ذو القعدة ١٤١٨ هـ.
- (٢٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٢٤ / ١) وتاريخ ٢٨ / ٨ / ١٤١٤ هـ.
- (٢٥) بموجب قرار الديوان العام للخدمة المدنية رقم (١ / ٦٥) وتاريخ ٢٤ / ١ / ١٤١١ هـ.
- (٢٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٧٠ / ١) وتاريخ ١٣ / ٢ / ١٤١٦ هـ.
- (٢٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٢٤ / ١) وتاريخ ٢٨ / ٨ / ١٤١٤ هـ.
- (٢٨) قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢٠٨٧٦) وتاريخ ١٨ / ٥ / ١٤١٤ هـ.
- (٢٩) المادة (١٧ / ٢٨) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية المعدلة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٦٢٠ في ١ / ٢١ / ١٤٠٦ هـ.
- (٣٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٠١٨) وتاريخ ١٢ / ٤ / ١٤٠٦ هـ.
- (٣١) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٢٤ / ١) وتاريخ ٢٨ / ٨ / ١٤١٤ هـ.
- (٣٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٩٦٣، بتاريخ ١٢ / ٣ / ١٤٠٥ هـ.
- (٣٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٦٤٠) وتاريخ ٣ / ٣ / ١٤٠٠ هـ.
- (٣٤) سورة البقرة، الآية (٢٣٤).
- (٣٥) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٢٤ / ١) وتاريخ ٢٨ / ٨ / ١٤١٤ هـ.
- (٣٦) قرار مجلس الوزراء، رقم ٢٨، وتاريخ ٣٠ / ١ / ١٤٠٦ هـ.
- (٣٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٠٣١) وتاريخ ٨ / ٧ / ١٤٠٦ هـ.
- (٣٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٧١١ / ١ / ١١ / ٧ / ١٤٢١ هـ.



الباب السادس

ضبط الأداء الوظيفي

١٦ - التأديب

١٧ - إنهاء الخدمة



الفصل السادس عشر

تأديب الموظفين

تنشأ المنظمات الحكومية أساساً لتلبية احتياجات اجتماعية، ويعتمد نجاحها في تحقيق تلك الاحتياجات على أداء العاملين فيها، الأمر الذي يتطلب التزام الموظفين بأداء واجباتهم ومسكهم بقواعد السلوك الوظيفي، مقابل ما يحصلون عليه من مزايا مادية ومعنوية نتيجة تقلدهم لوظائفهم العامة. لذا تحرص نظم الخدمة المدنية، على اختلاف اتجاهاتها، على وضع القوانين واللوائح والإجراءات التي تنظم قواعد السلوك للموظفين، ومحاسبة الخارجين عن تلك القواعد، وفي الوقت ذاته توفير الضمانات التي تكفل لهم حقوقهم بما يحقق العدالة والمساواة ويكفل انتظام الأداء الحكومي واستقراره.

ويتناول الفصل الحالي موضوع تأديب الموظفين في الخدمة المدنية، وهو أحد الموضوعات التي تشترك فيها الإدارة العامة والقانون الإداري. حيث سيتم تناوله بشكل شامل يبين مدى أهميته، والواجبات والحقوق الأساسية للموظفين، والحالات التي يعد فيها الموظف مرتكباً لمخالفة تستوجب التأديب حين إخلاله بواجبات وظيفته أو الخروج على مقتضياتها، والعقوبات التي يمكن تطبيقها عليه في حالة ارتكابه لإحدى المخالفات التي تستوجب العقوبة، والمبادئ التي تحكم توقيع تلك العقوبات، ومتى يمكن أن تسقط العقوبة عن الموظف أو يتم محوها، وكذلك السلطات التأديبية التي يمكن أن تحاسب الموظف، والإجراءات التأديبية التي ينبغي اتباعها لمحاسبة الموظف حين اتهامه بارتكاب مخالفة تأديبية، والضمانات التي تتوافر له في هذا الشأن.

وسيتم استعراض هذه الجوانب بالتركيز على تجربة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية في هذا المضمار. فقد اهتمت القواعد التنظيمية في المملكة بحقوق الموظفين وواجباتهم، وتضمنت الضوابط الكفيلة بتحقيقها، والإجراءات التي يجب اتباعها في حالة الإخلال بها. وقد ظهرت أول إشارة لتأديب الموظفين في المملكة، في نظام الموظفين العام

الصادر سنة ١٣٧٧ هـ، حيث احتوى ذلك النظام على فصل خاص بواجبات الموظفين، وفصل آخر يتعلق بالعقوبات التأديبية، وفصل ثالث يتعلق بمجالس التأديب وإجراءاته. ويتضمن النظام الحالي للخدمة المدنية الواجبات الوظيفية الأساسية للموظفين ويحملهم مسؤولية سلوكهم الوظيفي، كل في حدود اختصاصه. وقد صدر نظام مستقل لتأديب الموظفين عام ١٣٩١ هـ مكون من خمسين مادة^(١). وقد راعى هذا النظام أن تأتي أحكامه مبسطة قدر الإمكان، حتى يبعد عن التعقيد الذي لا يتماشى مع كونه التجربة المتكاملة الأولى للمملكة في هذا المجال. وأن يأخذ من النظريات الإدارية الحديثة أعدلها، حتى يكفل للموظف الضمانات الكافية، دون أن يهدر المصلحة العامة ويترك مجالاً للتهرب من المسؤولية.^(٢)

مفهوم التأديب

إن العلاقة بين الموظف والجهة التي يعمل بها، هي علاقة ديناميكية متغيرة. حيث إن كل طرف يعدل دائماً في توقعاته من الطرف الآخر، ومن الإسهامات التي يكون مستعداً لتقديمها في المقابل. ويتم ذلك في أغلب الأحوال بصورة غير رسمية. أما على المستوى الرسمي، فثمة عمليتان يتم اللجوء إليهما من قبل الطرفين، عندما يشعر أحدهما أن توقعاته من الطرف الآخر قد تم الإخلال بها، وتتعلى هاتان العمليتان بقواعد التأديب والتنظم. الأولى تستخدم من قبل المنظمة لمحاسبة الموظفين الذين أخلوا بواجبات العمل المتوقعة منهم. وتستخدم الثانية من قبل الموظفين عندما يشعرون أن حقوقهم قد انتهكت. وعادةً ما ينظر إلى هاتين العمليتين على أنهما وجهان لعملة واحدة.^(٣) ويتم تنظيم هاتين العمليتين في سياسة يطلق عليها: السياسة التأديبية أو النظام التأديبي.

والنظام التأديبي، بصفة عامة، هو مجموعة من القواعد النظامية التي تحدد الإطار العام للواجبات التي ينبغي للموظف الالتزام بها، والمحظورات التي ينبغي له الامتناع عنها. كذلك تشمل الضوابط التي يتقيد بها الموظفون في مزاولة مهامهم لواجباتهم، والإجراءات التي تتبع لمحاسبة من يخل بها ويخرج عن مقتضياتها، مع وضع الضمانات الكفيلة بتحقيق

العدالة، ومنع الاستبداد في استخدام السلطات ضد الأفراد في هذا المجال.

والتأديب ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة ترمي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، تتمثل في: المحافظة على حسن سير المرافق العامة، وتحقيق الإصلاح والتقويم فيها، إلى جانب هدف تحقيق الردع والزجر. فالتأديب أساساً ما هو إلا وسيلة تكفل سير العمل في المصالح العامة، ولا يقتصر هدفه على مجرد العقاب بحد ذاته. بل إن غرضه الأساسي: ضمان حسن سير العمل في المرافق العامة بما يمكنها من أداء رسالتها بانتظام واطراد. لذلك، فبالإضافة إلى جانب ردع الموظف المخطئ، يهدف التأديب إلى الإصلاح والتقويم لكل من المنظمة والموظف. فهو يسعى إلى كشف العيوب، وتحديد مواطن الخلل، وسد الثغرات، ومعالجة النقص في الجهاز الإداري، تمهيداً لإصلاحه، بما يمنع من ارتكاب المخالفات مستقبلاً^(٤). كذلك يهدف التأديب إلى إصلاح الموظف، وذلك بإرشاده إلى واقعة الخطأ، وحثه على تجنب القيام بالأفعال غير المرغوبة، التي قد تؤثر في حسن سير العمل وانتظامه.^(٥)

وإزاء هذه الحقيقة، فإن النظام التأديبي السليم لا يكتفي بمجرد التحقق من وقوع المخالفات التأديبية لعقاب مرتكبيها، وإنما يتجاوز ذلك إلى تقصي الأسباب التي أدت إلى ارتكاب المخالفة. فقد يكون مرد المخالفة إلى سوء في تنظيم المرفق الذي يعمل به الموظف، أو غموض في الاختصاصات، أو تعارض فيما بينها، أو نقص في تدريب الموظف، بحيث يؤدي الموظف عمله وهو لا يدري حدود هذا العمل وما يضيفه عليه من حقوق، وما يفرضه عليه من التزامات. وقد يكون مرد الخطأ تراكم الأعباء الوظيفية على نحو يفوق قدرة الموظف، أو اضطراب الظروف الشخصية أو الأسرية للموظف.^(٦)

وينبغي التأكيد في هذا المجال، إلى أهمية عدم النظر إلى موضوع التأديب على أنه موضوع قانوني بحت. بل لا بد من النظر إليه على أنه مزيج من الإدارة العامة والقانون معاً، فهو من الموضوعات التي يتعين فيها إقامة توازن دقيق بين مقتضيات الضمان، وهو أمر قانوني بحت، وبين الفاعلية وهي أمر يتصل بالإدارة العامة.^(٧)

أهمية التأديب

في العلاقة بين الموظف والدولة تترتب حقوق وواجبات، فكما أن للموظف حقوقاً فعلية واجبات. ففي مقابل الحقوق التي يحصل عليها الموظف نتيجة شغله لوظيفته العامة يكون محتماً عليه الالتزام بأداء واجباتها، وفقاً للأنظمة واللوائح والتعليمات التي تنظم سير العمل لتحقيق الأهداف التي تتوخاها الدولة في ضوء سياستها العامة، ووفقاً للقيم الدينية والأخلاقية السائدة في المجتمع. فإذا خرج الموظف العام عن هذا الإطار التنظيمي والأخلاقي، عدم تركباً لمخالفة تأديبية استحق عليها العقوبة المناسبة.^(٨)

ومن هنا تظهر أهمية وجود سياسات تأديبية في نظم الخدمة المدنية، خصوصاً أن العاملين فيها يتمتعون بسلطة تقديرية في ممارسة أنشطتهم الوظيفية، وذلك لضمان حسن الأداء وفعالية العمل. الأمر الذي يحتم وضع الضوابط والقواعد التي تمنع إساءة استخدام سلطات الوظيفة أو استغلالها لمنافع شخصية، وتشجع الموظفين على أداء واجباتهم على النحو المطلوب، وتسهم في تحقيق صيانة المصالح العامة وحسن سير العمل بالأجهزة الحكومية وكافة مجالات النشاط العام للدولة، وكذلك حماية حقوق الأفراد وتوفير العدالة لهم في هذا المجال.

المبادئ العامة للتأديب الفاعل

إلى جانب القواعد القانونية التي تهتم بسلامة الإجراءات التأديبية من الناحية القانونية، فإن مقتضيات الفاعلية الإدارية تتطلب توافر عدد من القواعد لتحقيق الغاية الأسمى للتأديب، وهي المحافظة على سير المرافق العامة وتحسين مستوى الخدمات العامة. وعلى هذا الأساس، فإنه يتعين على الأجهزة الإدارية أن تراعي عدداً من المبادئ الأساسية في عملية التأديب حتى يحقق التأديب غايته الأساسية دون أن تكون له آثار عكسية. ومن أهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها في هذا المجال، ما يلي:

١. وضع القواعد المنظمة لواجبات الموظفين وحقوقهم بشكل واضح ومفهوم، بعيداً عن الغموض واللبس. بحيث يعرف الموظفون، ما لهم من حقوق وما عليهم من

- واجبات، وما يترتب على الإخلال بتلك القواعد.
٢. مراعاة أن تكون تلك القواعد فاعلة وعادلة، بحيث تضمن تحقيق أهداف المرافق العامة وصيانة حقوق العاملين فيها.
٣. توعية الرؤساء والموظفين بالأهداف الأساسية للتأديب، والتأكيد على أنه ليس أداة للانتقام والتهريب، وإنما وسيلة للإصلاح والتقويم ورفع الكفاءة في الأداء، بما يحقق مصلحة المرفق العام والعاملين فيه.
٤. تبني وسائل "التأديب الوقائي" الذي تهدف إلى تحقيق الانضباط الذاتي من قبل الموظفين، بتشجيعهم على اتباع أنظمة وقواعد العمل، وبالتالي عدم اللجوء إلى التأديب إلا بعد استنفاد كل وسائل الإصلاح الأخرى، وعدم الإسراف في استخدام سلطة التأديب، لما في ذلك من آثار سلبية.
٥. الإسراع في اتخاذ إجراءات فورية بشأن المخالفات التي يرتكبها الموظفون فور وقوعها؛ لأن التأخير في ذلك يفقد التأديب الكثير من تأثيره المطلوب في الإصلاح والتقويم والردع. وهنا ينبغي اتباع ما يسمى قاعدة "الموقد الساخن" ^(٩). وتأتي هذه التسمية من التشابه بين لمس الموقد الساخن وإدارة التأديب، فكلاهما مؤلم، ولكن التشابه بينهما أبعد من ذلك. فعندما يلمس الشخص الموقد فإنه يحصل على استجابة مباشرة، فالحرق الذي يصيبه يتم في الحال، الأمر الذي لا يدع أي مجال للشك في ذهن الشخص عن العلاقة بين السبب والمؤثر، فهو يعرف ما الذي سيحدث حينما يلمس الموقد الساخن. كذلك تكون النتيجة الحاصلة عن العمليتين متسقة، ففي كل مرة يلمس فيها الشخص موقداً ساخناً، فإنه يحصل على النتيجة نفسها، أي أنه يحرق. إلى جانب ذلك، فإن النتيجة غير شخصية، فبصرف النظر عن ماهية الشخص فإنه سيحرق إذا لمس موقداً ساخناً.
٦. تبني أسلوب العقاب التدريجي، الذي يتضمن تطبيق مستويات متصاعدة من العقوبات التأديبية عند تكرار الموظف للمخالفات، مع مراعاة أن هناك حالات

- تستوجب تطبيق أقصى العقوبات دون تدرج .
- ٧ . عند توقيع العقوبة لا يكتفى بالإشارة إلى الخطأ، بل ينبغي تعليم الموظف السلوك الصحيح الذي ينبغي اتباعه ومساعدته على اتباع ذلك السلوك .
- ٨ . مراعاة خصوصية الموظف، والحرص على كرامته . لذا ينبغي عدم إطلاع الموظفين على الإجراءات التأديبية التي تتخذ بحق زملائهم .
- ٩ . العمل على تقصي أسباب المخالفات وظروف وقوعها، وتحليلها، والسعي لإزالتها . إذ قد يكون منشأ المخالفة قصوراً في التنظيم الإداري، أو في توزيع العمل، أو في المناخ التنظيمي، أو تضارب في الصلاحيات، أو غموض الاختصاصات، وبذلك يمكن العمل على تصحيح الأسباب الأساسية للأخطاء والقضاء عليها، وعدم الاكتفاء بمجرد معالجة ظواهرها السطحية .
- ١٠ . اتخاذ القرار التأديبي بناءً على معلومات وافية ومحققة يعطى فيها الموظف فرصة الدفاع عن نفسه، قبل تطبيق أي عقوبة بحقه . وعند ثبوت ما نسب إليه من مخالفات يتعين تطبيق الجزاء العادل الذي يتناسب مع المخالفة والظروف التي وقعت فيها، دون غلو أو تهاون . (١٠)
- ١١ . مراعاة المساواة في تطبيق الإجراءات التأديبية . فيجب تطبيق الإجراءات التأديبية باتساق، بحيث تطبق العقوبات نفسها في الحالات المشابهة على جميع الموظفين الذين يقومون بارتكاب المخالفات نفسها .
- ١٢ . توفير الضمانات الكافية للموظف، وإتاحة الفرصة له للتنظلم من أي إجراء تعسفي أو غير عادل .

حقوق الموظفين

يتمتع الموظفون العموميون بالعديد من الحقوق وفقاً لأنظمة الخدمة المدنية، وذلك في مقابل ما يفرض عليهم من واجبات وظيفية . ومن أبرز الحقوق التي يتعين أن يتمتع بها

موظفو الخدمة المدنية، المعاملة التي تتسم بالعدل والمساواة في كل شؤونهم الوظيفية، دون أي تمييز على مرتكزات شخصية غير موضوعية، ليس لها علاقة بالعمل، بحيث يتم اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بهم بناءً على قواعد ومعايير موضوعية عامة ومجردة، تقوم على أساس ما يتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل، وليس على أسس شخصية.

كذلك يشوجب أن يتم تحديد رواتبهم على أساس قيمة المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف التي يتقلدونها ومدى صعوبة مسؤوليات تلك الوظائف، وأن يحصلوا على الأجر المتساوي للعمل ذي القيمة المتساوية، مع مراعاة معدلات الأجور السائدة ومستوى المعيشة. وتوفير التعويضات المالية المناسبة من رواتب وبدلات وعلاوات ومكافآت ومعاشات تقاعدية. كذلك توفير الحوافز المعنوية، وفرص الترقية، وتنمية المهارات، وتقدير الأداء المتميز، والحصول على الإجازات المناسبة، وأن يجري تقويم أدائهم وتأديبهم ومكافأته بناءً على الأداء الفعلي لمهام أعمالهم، وحمايتهم من أي إجراء تعسفي انتقامي، أو أهواء شخصية، أو محاباة، ومراعاة خصوصياتهم وحقوقهم القانونية.

الواجبات الأساسية للموظفين

إن الحقوق التي يحصل عليها الموظف إنما يقتضيها التزامه بمهام الوظيفة العامة. فكما أن للموظف حقوقاً يجب تاديبتها له، فإن عليه واجبات ينبغي له الالتزام بها. وترتب على إخلاله بهذه الواجبات والخروج على مقتضياتها تعرضه للمساءلة والعقاب.

ولقد اهتم نظام الخدمة المدنية في المملكة بالسلوك العام للموظف وألزمه بعدد من الواجبات الأساسية التي ينبغي له التمسك بها، وبعدد من المحظورات الوظيفية الأساسية التي يتعين عليه أن يتجنبها. وتهدف هذه الواجبات في مجملها إلى تحسين أداء العمل، وما يجب أن ينتزم الموظف به لكي يكون أداة للعمل سليماً. إلا أنها لا تقتصر على السلوكيات المتصلة بالعمل بطريق مباشر فحسب، بل تمتد إلى حياة الموظف الخاصة؛ لأن الصلة وثيقة بين حياة الموظف الخاصة وحياته العامة.

وحرري بالذكر في هذا المجال أن الواجبات التي نص عليها النظام إنما تمثل الواجبات الأساسية للموظف . فهي ليست محددة على سبيل الحصر ، بل وردت على سبيل التمثيل الذي يجب تذكير الموظفين به على وجه الخصوص .

ويمكن تقسيم تلك الواجبات ، بصورة عامة ، إلى نوعين : واجبات إيجابية ينبغي للموظف الالتزام بها ، وواجبات سلبية ينبغي للموظف الامتناع عنها .^(١١)

الواجبات الإيجابية

١. الالتزام بشرف الوظيفة داخل العمل وخارجه

من أولى الالتزامات التي يتحتم على الموظف الالتزام بها الترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة ، سواء أكان ذلك في محل العمل أم خارجه . ذلك أن الوظيفة العامة أمانة وشرف يتوجب على شاغلها أن يحافظ على كرامتها ويراعي ظروفها ، ويحترم قدسيتها .^(١٢) وتأسيساً على ذلك ، يتحتم على الموظف التزام السلوك الحسن ، وأن يسلك في أعماله مسلماً يتفق والاحترام الواجب والمحافظة على كرامة الوظيفة ، طبقاً للمبادئ الأخلاقية والأعراف السائدة في المجتمع .

فلا تقتصر مسؤولية الموظف على ما يرتكبه من أعمال في مباشرته لوظيفته الرسمية فحسب ، بل تمتد مسئوليته إلى أفعاله خارج نطاق العمل ، بوصفه فرداً من أفراد المجتمع . فهو مطالب على الدوام بالحرص على ما تتطلبه أخلاق الوظيفة التي ينتمي إليها ، حتى ولو كان بعيداً عن نطاق أعمالها . فلا يجوز أن يصدر منه ما يمكن أن يعد مناقضاً ومتعارضاً مع الثقة الواجبة فيه ، والاحترام المطلوب له .^(١٣) ذلك أن سوء السلوك في غير النطاق الوظيفي يعكس أثره على الوظيفة العامة ، الأمر الذي يفقد الموظف صلاحيته لها .^(١٤)

٢. السلوك الحسن

يقصد بالسلوك الحسن مراعاة آداب النياقة في تصرفات الموظف مع الجمهور ، ورؤسائه ، وزملائه ، ومرؤوسيه . فلما كانت الوظيفة العامة هي خدمة للمواطنين أساساً ،

فإنه لا يليق بالموظف العام إلا أن يتعامل معهم بكل احترام وتقدير . كذلك فإن على الموظف أن يحترم رؤسائه فيعاملهم في حدود الأدب واللياقة . فلا يليق به أن يتناول عليهم ، سواء في الجهة التي يعمل بها ، أم في جهة غيرها . وإن كان ذلك لا يمنعه من إبداء رأيه بصراحة أمامهم ، ما دام يقوم بذلك في حدود الأدب والاحترام .

وفي المقابل ينبغي للرئيس أن يحترم مرؤوسيه ويقدرهم ، ولا يتعامل معهم باستعلاء أو يوجه إليهم ألفاظاً نابية أو عبارات قاسية فيها تحريج وإهانة . كذلك ينبغي أن يسود الاحترام والتقدير بين الزملاء ، فلا يجوز للموظف أن يتشاجر مع زملائه ، أو يخاطبهم بألفاظ نابية ويخلق جواً من العداء معهم .

ويتصل باحترام الرؤساء والزملاء الامتناع عن توجيه الاتهامات المباطلة إليهم ، ولو تحت ستار الغيرة على الصالح العام . فلا يسوغ للموظف ، مثلاً ، أن يتخذ من الإبلاغ عن المخالفات التي تصل إلى عمله وسيلة للتشهير برؤسائه أو زملائه . ويتعين عليه عند قيامه بهذا الإبلاغ ألا يخرج عما تقتضيه واجبات الوظيفة العامة من توقيف الرؤساء واحترام الزملاء . وأن يكون قصده من الإبلاغ الكشف عن المخالفات المبلغ عنها ، توصلاً إلى ضبطها ، لا أن يلجأ إليها مدفوعاً برغبة الإضرار بالرؤساء أو الزملاء ، والكيد لهم ، والطعن في نزاهتهم ، على غير أساس من الواقع .^(١٥)

٣. استغلال وقت العمل لأداء الواجبات الوظيفية

إن التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته هو الواجب الرئيس الأساسي الذي ينبغي له الحرص عليه ، وكل الالتزامات الأخرى إنما هي منبثقة من هذا الالتزام الأساسي . فالموظف يعين في الوظيفة العامة ، ويحصل على عدد من المزايا الأدبية والمادية ، وذلك مقابل القيام بواجباتها ومسئوليتها . ويقضي هذا الالتزام أن يقوم الموظف بأداء وظيفته بنفسه ، وأن يؤدي مهامها بدقة وأمانة دون إهمال أو تقصير . وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته ، بل ويجوز تكليفه بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية ، إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك . ولا يجوز له الامتناع عن العمل الإضافي عند تكليفه به ، دون عذر مشروع ،

ويعد امتناعه عن القيام بما كلف به إخلالاً بواجبات الوظيفة .

وتخصيص أوقات الدوام الرسمي للعمل يتطلب من الموظف المحافظة على مواعيد العمل والالتزام بها، وعدم التغيب عن العمل دون عذر مشروع، لما في ذلك من ضمان لانتظام سير العمل وأداء الخدمة العامة . وتختلف ساعات العمل بين الدول، وفقاً للظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية لها . ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، تبلغ أربعين ساعة أسبوعياً، تبدأ في الغالب من الساعة التاسعة صباحاً حتى الساعة الخامسة مساءً مع إعطاء ساعة للغداء في الظهر .

ووقت الدوام الرسمي في الخدمة المدنية في المملكة هو من الساعة السابعة والنصف صباحاً حتى الساعة الثانية والنصف ظهراً . ما عدا شهر رمضان فالدوام خلاله يكون من الساعة العاشرة صباحاً حتى الساعة الثالثة ظهراً،^(١٦) ويعد يوماً الخميس والجمعة عطلة رسمية . ويستثنى من وقت الدوام الرسمي العام الأجهزة التي لها تنظيم خاص، مثل : المستشفيات، والمستوصفات، والمراكز الصحية، أو الجهات التي يحتاج العمل فيها إلى الاستمرار مدة أطول من الدوام الرسمي العام المحدد في النظام . ويتم تنظيم الوقت الرسمي للعمل في هذه الجهات في ضوء ما قرره مجلس الوزراء،^(١٧) والقواعد النظامية الأخرى . فعلى سبيل المثال، فقد حددت لائحة الوظائف الصحية ساعات العمل للمشمولين بها بـ (١٧٦) ساعة شهرياً، بالإضافة إلى ما لا يتجاوز ثماني ساعات أسبوعياً من المناوبات في مقر العمل . عدا الأطباء الاستشاريين، ورؤساء الأقسام الطبية فتكون المناوبة ببقائهم رهن الطلب ١٠ أيام في الشهر كحد أقصى . أما إذا زادت مدة المناوبة عن ذلك، فيمنح المناوبين فترة راحة تعادل مدة المناوبة، أو تصرف لهم مكافأة عن الساعات الإضافية . ولا يجوز إعفاء الموظف المشمول بأحكام لائحة الوظائف الصحية من ساعات العمل الزائدة عن الدوام الرسمي، مقابل تنازله عن البديل المقرر لذلك .^(١٨)

وتتولى هيئة الرقابة والتحقيق، انطلاقاً من اختصاصها في الرقابة الإدارية، وضع القواعد العامة التي تنظم حضور الموظفين وانصرافهم . وقد وضعت الهيئة قواعد عامة تنظم

حضور الموظفين وانصرافهم. (١٩) وتضمنت تلك القواعد ضرورة أن يتولى كل رئيس قسم توفير سجل لدوام المشرفين والموظفين التابعين له. وأن يحتفظ مدير الإدارات بسجل لدوام رؤساء الأقسام التابعين لهم. وترفع جميع سجلات الدوام صباحاً بعد نصف ساعة من الموعد المقرر رسمياً للحضور.

والالتزام بمواعيد العمل ليس مجرد التزام شكلي. فلا يكفي أن يلتزم الموظف بمواعيد الحضور والانصراف في العمل. إذ يتضمن هذا الواجب أيضاً، ضرورة أن يكون عمل الموظف خلال الوقت المحدد لذلك عملاً منتجاً. فلا يكفي أن يحترم الموظف مواعيد العمل دون أن يعمل فعلاً. (٢٠) وفي هذا المعنى أشارت هيئة التأديب في أحد أحكامها إلى أن: "من أبرز واجبات الموظف أن ينتظم في عمله ويواظب عليه ويحترم مواعيده". (٢١) كما أشارت إلى أنه: "ليس من المقبول أن يُترك العمل رهيناً بزيادة الموظف يحضر إليه متى شاء ويتخلف عنه حينما يريد، وإلا اضطرب سير العمل وتعطلت مصالح الناس التي تقوم مختلف المرافق على خدمتها". (٢٢)

٤. تنفيذ الأوامر بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات

من أهم الالتزامات التي ينبغي للموظف العام الالتزام بها واجب الطاعة لرؤسائه، والامتثال لأوامرهم بدقة وأمانة، في حدود النظم والتعليمات. لذلك لا يجوز للموظف أن يمتنع عن أداء ما يكلف به من أعمال من قبل رؤسائه؛ لأن المختص بتوزيع الأعمال على الموظفين هو الرئيس المسؤول عن سير العمل حسب التدرج الإداري. فإذا تُرك الأمر للموظف يختار ما يشاء من أعمال يرتاح إليها، ويرفض منها ما يرى أنه لا يتمشى مع ما يجب أن يكون، وفقاً لتقديره الشخصي، لاختل النظام الوظيفي وتعرضت المصلحة العامة للخطر. (٢٣)

وفي هذا المعنى أشارت هيئة التأديب إلى:

أن من أبرز واجبات الوظيفة العامة طاعة الموظف لرؤسائه وامتثاله لأوامرهم باعتبارهم أكثر إدراكاً للعمل واحتياجاته وبالتالي أكثر قدرة ودأية على مواجهته

وحل مشاكله، علاوة على أن الرئيس هو المسؤول الأول عن سير العمل في الوحدة التي يرأسها. فالطاعة في هذا المجال تحقق وحدة الجهاز الإداري وتضمن حسن العمل بما يحقق أهداف المصلحة العامة. وطاعة الرئيس كما أنها واجب نقابي، هي كذلك واجب ديني أمرت به الشريعة السمحاء، إلا أن يكون في معصية. (٢٤)

بيد أن طاعة الرؤساء ليست مطلقة، بل مقيدة. فأوامر الرؤساء التي ينبغي للموظف اتباعها هي تلك التي تكون في حدود الأنظمة واللوائح الرسمية. وينبغي للموظف الامتناع عن تنفيذ الأوامر غير المشروعة، إذا كانت مخالفة النظام ظاهرة لا جدال فيها. وكل موظف مسؤول عما يصدر عنه ومسؤول عن حسن سير العمل في حدود اختصاصه (المادة ١٥ من نظام الخدمة المدنية). ويعفى الموظف من المسؤولية في المخالفات العادية، الإدارية أو المالية، إذا كان ارتكابه للمخالفة تنفيذاً لأمر مكتوب صادر إليه من رئيسه المختص، بالرغم من مصارحة الموظف له كتابة أن الفعل المرتكب يكون مخالفة (المادة ٣٤ من نظام تأديب الموظفين).

كما أن طاعة الرؤساء لا تعني أن لا يكون للموظف الحق في أن يبدي وجهة نظره، وإن كانت مخالفة لوجهة نظر رئيسه، ما دام قد التزم بحدود اللياقة والأدب وحسن السلوك في عرض رأيه. كذلك فإن هذا الواجب لا يحول بين الموظف وبين "حقه في الشكوى ومطالبة رؤسائه بما قد يراه حقاً له". (٢٥) "إلا أنه يتعين أن يلتزم في هذا الشأن ضرورة الدفاع دون أن يجاوزها إلى ما فيه تحد للرؤساء أو تطاول عليهم أو امتهان لهم، وإلا تحولت المسألة إلى حالة من الفوضى من شأنها إشاعة الاضطراب في الجهاز الحكومي، الأمر الذي يعود على المصلحة العامة بأبلغ الأضرار". (٢٦)

الواجبات السلبية

إلى جانب الواجبات الإيجابية التي سبق ذكرها، هناك عدد من الواجبات السلبية التي ينبغي للموظف الالتزام بمضمونها. إذ يجب عليه الامتناع عن الأعمال التي تتعارض مع واجبات الوظيفة ومقتضياتها. ويحظر على الموظف على وجه الخصوص ما يلي (المادتان ١٢

و ١٣ من نظام الخدمة المدنية):

١. إساءة استعمال السلطة الوظيفية

يجب على الموظف ألا يستخدم سلطاته الوظيفية لتحقيق غايات غير الغايات التي من أجلها منحت له تلك السلطات . فلا يجوز ، مثلاً ، إلغاء الوظيفة التي يشغلها الموظف بهدف التخلص منه ، أو اللجوء إلى إعادة توزيع العمل بغرض إبعاد موظف معين ، أو نقله بدافع الانتقام وليس بدافع مصلحة العمل ، أو محاباة موظف معين على حساب موظف آخر ، أو عرقلة مصالح الجمهور وتعطيلها وحرمانهم من حقوقهم الواجبة ، والتمييز في المعاملة بينهم .

٢. استغلال النفوذ

يستلزم قبول التعيين في الوظائف العامة ، وتولي أعباء العمل في المرفق العام ، حياداً تاماً وصراحة في الحق تتضاءل أمامها المصلحة الشخصية أو الأسرية . ومن هنا ، فإنه يحظر على الموظف اتخاذ الوظيفة أداة للتكيد بالغير ، بل يجب أن تقوم معاملته للآخرين على أساس من الصالح العام ، وليس على مجرد إظهار السلطة . لأن أي استغلال للسلطة ولنفوذها ، أو تسخيرها للمنفعة الشخصية ، أو لمنفعة الأهل والأقارب ، عن طريق مباشر أو غير مباشر ، يخل بشرف الوظيفة وكرامتها ، فضلاً عما فيه من خروج عن واجب اللياقة في التعامل مع الناس . (٢٧)

وقد أشارت اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية في هذا الخصوص إلى أنه : " يحظر على الموظف استعمال سلطة وظيفته ونفوذها لمصالحه الخاصة وعليه استعمال الرفق مع أصحاب المصالح المتصلة بعمله وإجراء التسهيلات والمعاملات المطلوبة لهم في دائرة اختصاصه وفي حدود النظام " (المادة ١٢ / ١) . وتأسيساً على ذلك ، قضت هيئة التأديب في أحد أحكامها بفصل موظف عمد إلى تعيين ولديه في مكتب البريد الذي كان يعمل فيه ؛ لأن تصرف ذلك الموظف كان يمثل " استغلالاً لنفوذ الوظيفة لمصلحته ومصلحة أولاده " . (٢٨)

٣. قبول الرشوة أو طلبها

تمثل الرشوة جريمة اجتماعية خطيرة، تهدد النظام الإداري بالفساد، وتؤدي إلى تفشي المحسوبية، وتغري الموظف بالانحراف عن السبيل القويم في مزاوله اختصاصاته. وتبدو خطورتها في آثارها، حيث تؤدي إلى إهدار الحقوق كما تهدد حقوق الأفراد. (٢٩) لذا فمن الطبيعي أنه لا يجوز للموظف قبول الرشوة أو طلبها بأي شكل من الأشكال.

٤. قبول الهدايا أو الإكراميات

لا مرية في أن قبول الهدايا والإكراميات يؤثر في موضوعية الموظف وحياده واستقلاله. ومتى ما انتشر قبول الهدايا والإكراميات من قبل الموظفين، أدى ذلك إلى فقدان الثقة بالمرافق العامة والإخلال في حسن سير أعمالها. لذلك فليس من الجائز أن يقبل الموظف، سواء بنفسه أو بواسطة الآخرين، الهدايا، أو الإكراميات، أو ما شابهها، التي يقدمها الآخرون له بقصد إغرائه لتقديم مصالح شخصية لهم.

٥. إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته ولو بعد ترك الخدمة

يطلع الموظفون بحكم أعمالهم على كثير من المعلومات وأسرار الناس، خصوصاً أولئك الذين يتصل عملهم بأدق خصوصيات المواطنين، التي لم يكن بمقدورهم الاطلاع عليها لولا وجودهم في الوظيفة العامة. لذلك فإن حظر نشر مثل هذه الأسرار هو من باب الحفاظ على الصالح العام والإبقاء على الثقة بين الأجهزة الحكومية والمواطنين، وعلى حقوق الأفراد الذين تتصل بهم هذه الأسرار. ومن أجل ذلك، حظر النظام على الموظف إفشاء أسرار الوظيفة حتى في أعقاب تركه الخدمة.

٦. الاشتغال بالتجارة

إن الحكمة من منع الموظف من الاشتغال بالتجارة هي تهيئة الجو له لكي يتفرغ لأداء عمله، ويخصص له وقته وجهده. وحتى لا تؤثر ممارسته للتجارة في أدائه لعمله بدقة وإخلاص. فضلاً عن ذلك، فإن اشتغال الموظف بالتجارة يعرضه لمخاطر غير محدودة إذا ما

توقف عن الدفع وأشهر إعساره. (٣٠) علاوة على ذلك، فإن اشتغال الموظف بالتجارة قد يجعله يسيء استخدام سلطاته بطريقة يكون فيها تعارض بين مصالحه الشخصية ومصلحة الوظيفة العامة.

لذا فقد تقرر منع الموظفين من مزاوله للتجارة بطريقة مباشرة وغير مباشرة. وبذا يحظر على أي موظف أن يزاول نشاطاً يؤدي إلى اكتساب صفة التاجر، كأن يباشر الشراء من أجل البيع على سبيل الاحتراف، أو أن يكون مقاولاً متعهداً للتوريد، أو دلالاً أو صرافاً أو وكيلاً بالعمالة. كذلك يحظر عليه الاشتراك في تأسيس الشركات أو قبول عضوية مجالس إدارتها، أو أي عمل فيها، أو أي محل تجاري، إلا إذا كان معيناً من الحكومة، أو كان مرخصاً له بقرار من رئيس مجلس الوزراء (المادتين ١/١٢ و ١/١٣ من اللائحة التنفيذية).

وبعد اشتغاله بالتجارة، وفق أحكام اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، الحالات التالية (المادة ١/١٣):

(أ) قيام الموظف بتسجيل محل تجاري باسم القاصر، الذي تشمله ولايته أو وصايته.

(ب) الاستمرار في شراء المتقول، أو العقار، بقصد بيعه أو بعد تغييره.

(ج) كل عمل يتعلق بالوكالة، أو بالعمولة، أو البيع بالمزايدة.

(د) كل عمل يتعلق بالمصارفة والدلالة (السمسة).

(هـ) العقود والتعهدات، التي يكون فيها الموظف مقاولاً أو مورداً.

إلا أن الحالات التالية لا تعد من قبيل الاشتغال بالتجارة:

(أ) بيع أو تأجير مالك العقار عقاره أو شراء العقار لغرض البيع، وبيع مالك المزرعة أو المزارع فيها غلتها.

(ب) تملك الحصص والأسهم في الشركات المساهمة، والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات التوصية.

(ج) القيام بأعمال القوامة، والوصاية، والوكالة، ولو بأجر. إذا كان المشمول بالقوامة،

أو الوصاية، أو الموكل، ممن تربطه بالموظف صلة نسب، أو قرابة، حتى الدرجة الرابعة. ويجب أن يكون قيامه بذلك وفق الإجراءات الشرعية.

(د) بيع أو استغلال الموظف إنتاجه الفني والفكري.

(هـ) تحرير الشيكات والسندات والكمبيالات.

(و) ممارسة شاغلي الوظائف الفنية المساعدة، والوظائف الحرفية لحرفهم خارج وقت الدوام الرسمي.

ولكن يحظر على الموظف القيام بالأعمال السالفة الذكر، إذا كانت الجهة التي يعمل فيها طرفاً فيها (المادة ١٣ / ٣ من اللائحة التنفيذية).

٧. الجمع بين الوظيفة الحكومية وممارسة مهنة أخرى

وهذا مبدأ أساسي تقتضيه طبيعة العمل الحكومي. إذ يتطلب أداء واجبات الوظيفة من الموظف أن يتفرغ لها وينقطع لها، وذلك حتى يحتفظ بجهده ونشاطه لأعمال وظيفته. لذلك لا يجوز للموظف ممارسة أية مهنة إلى جانب وظيفته العامة، حتى ولو كان ذلك خارج ساعات الدوام الرسمي. إذ إن الجمع بين الوظيفتين يؤدي إلى زيادة العبء على الموظف، وبالتالي يؤثر في أدائه لأعمال الوظيفة العامة على الوجه المطلوب. كما أن من شأن ذلك أن يعرضه لمؤثرات قد تؤثر في استقلاله ونزاهته في أعمال وظيفته. علاوة على ما يؤديه الجمع بين أكثر من عمل من التأثير على فرص العمل للآخرين، حيث إن الذي يشغل أكثر من وظيفة يستولي على الأعمال التي يمكن أن يشغلها الآخرون الذين يبحثون عن أعمال ليشغلوها.

بيد أنه يجوز، استثناء شاغلي فئات معينة من وظائف ذات تخصص معين، ممارسة المهن الحرة، على ألا يتعارض عملهم في مهنتهم الحرة مع عملهم الأصلي، وأن لا يؤثر في مصلحة الدولة. ويتحدد مثل هذا الاستثناء بقرار من مجلس الوزراء بناءً على توصية مجلس القوى العاملة ومجلس الخدمة المدنية. (٣١)

وقد أجاز النظام ممارسة الأعمال الحرة لشاغلي الوظائف الفنية المساعدة والوظائف الحرفية، مثل الكهربائي، السباك، فني الديكور، فني الآثار، الفني الزراعي، الممرض، التجار، البناء، المبلط، الدهان، الخلاق، الميكانيكي. ويشترط لذلك:

(أ) أن يكون الموظف مثبتاً على وظيفة فنية مساعدة أو حرفية ويمارس عملها فعلاً.

(ب) أن توافق الجهة التي يعمل بها على ذلك.

(ج) أن تكون ممارسته حرفته خارج وقت الدوام الرسمي.

كذلك أجاز مجلس الخدمة المدنية للمستخدمين والمعينين على بند الأجور في الجهات الحكومية بالعمل في الشركات، أو المؤسسات التجارية، أو مزاوله الأعمال الحرفية، أو قيادة سيارات الأجرة والحافلات والشاحنات خارج أوقات الدوام الرسمي، على ألا يتعارض ذلك مع واجبات أعمالهم. (٣٢)

كما سمح مجلس الوزراء للمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية النهارية العمل في المدارس الأهلية الليلية، وذلك وفق الضوابط التالية: (٣٣)

(أ) موافقة إدارة التعليم التي يتبعها المعلمون على تكليفهم بالعمل في المدارس الأهلية الليلية.

(ب) يكون التكليف عاماً دراسياً، ويتجدد في ضوء التقارير عن أداء المعلم في عمله الرئيسي وما كلف به في المدرسة الأهلية الليلية.

(ج) ألا يوجد من يقوم بهذا العمل من السعوديين المؤهلين تربوياً الذين لا يشغلون وظائف أخرى.

٨. توجيه النقد أو اللوم إلى الحكومة في وسائل الإعلام

لا بد أن يمتزج النشاط الإداري للموظف العام بحاسة تمكنه من التعامل مع المنظور السياسي السائد للمصلحة العامة والعمل على مساندته، ومن ثم فإنه فمن غير المقبول أن يسمح للموظف العام بانتقاد السياسات العامة المنفذة أو معارضتها. إذ إن ذلك لا يتفق مع

كونه المنفذ لها، فضلاً عن أن ذلك يعبر عن عدم توحيده مع مفهومها للمصلحة العامة التي يستهدي بها في قراراته. (٣٤)

المخالفات التأديبية

يتعين على الموظف الحرص على الالتزام بالواجبات الوظيفية ومقتضياتها، وفي حالة إخلاله بها، يعد مرتكباً لمخالفة تستوجب العقوبة التأديبية. والمخالفة التأديبية^(٣٥) تشمل كل عمل يقوم فيه الموظف بالإخلال بواجب من الواجبات الوظيفية أو الخروج عليها. والأفعال المحددة للمخالفة التأديبية غير محددة حصراً ونوعاً، وإنما تنشأ بوجه عام من الإخلال بواجبات الوظيفة أو الخروج على مقتضياتها. (٣٦) فلكي تكون ثمة مخالفة تأديبية تستوجب العقاب، يجب أن يرتكب الموظف فعلاً أو أفعالاً تعد إخلالاً بواجبات وظيفته أو خروجاً عن مقتضياتها. ويترك تحديد هذه الأفعال لتقدير السلطات التأديبية، التي ينبغي لها أن تلتزم في تقديرها للمخالفات التأديبية بضوابط الوظيفة العامة، بما تتضمنه من حقوق وواجبات، ووفقاً لما يقتضيه صالح العمل وحسن سيره وانتظامه، بعد تقدير الظروف والملابسات المحيطة بالمخالفة.

وعلى هذا الأساس، فإن نظام التأديب لم ينص على قائمة مفصلة بالمخالفات التأديبية، كما فعل بالنسبة للعقوبات، كذلك لم يحدد مدى جسامته المخالفات التي يمكن أن يرتكبها الموظف. وعلى هذا المنوال جرت معظم نظم التأديب. (٣٧) وفي هذا الصدد أشار نظام التأديب على أن "يعاقب تأديبياً كل موظف يشبث ارتكابه مخالفة مالية أو إدارية" (المادة ٣١). وعندما أشار النظام إلى المخالفات المالية والإدارية إنما قصد أن ينصرف هذا التعبير إلى أوسع معانية ليشمل كافة المخالفات التي يرتكبها الموظف بوصفه موظفاً. (٣٨)

وهكذا فإن المخالفات التأديبية تختلف عن المخالفات الجنائية والمخالفات المدنية؛ لأن النظام التأديبي له كيانه المستقل عن سائر النظم القانونية الأخرى، مثل النظم الجنائية أو المدنية. فالمخالفة التأديبية تركز على الإخلال بواجبات الوظيفة العامة، بينما تقوم المخالفة الجنائية عند ارتكاب الشخص لفعل ضار بالأمن والنظام العام في المجتمع، أو ما يقتضيه

المصالح العام . أما المخالفات المدنية فتشمل الإخلال بالتزام قانوني يترتب عليه ضرر للغير .
إلا أن استقلال المخالفة التأديبية عن كل من المخالفة المدنية والمخالفة الجنائية ، لا يمنع من أن يرتكب الموظف العام أثناء أدائه لمهام وظيفته أفعالا تدخل ضمن الجرائم الجنائية أو المخالفات المدنية ، بل ويمكن أن ترجع المخالفات الثلاث إلى فعل واحد في الوقت نفسه . فالموظف الذي يقوم باختلاس أموال عامة ، أو التزوير في مستندات رسمية ، أو الاعتداء بالضرب على الرؤساء أو الزملاء أو المراجعين أثناء العمل ، فإنه يعد مرتكباً لمخالفات تأديبية وجنائية في الوقت نفسه . ولا تنقيد السلطة التأديبية في اتخاذها للإجراءات التأديبية بما تقضي به المحكمة الجنائية ، حيث لا تطابق بين الجريمتين ، وعلى ذلك فإن تبرئة المتهم جنائياً ، لا تحول دون عقابه تأديبياً ، وعدم ثبوت الناحية الجنائية لا يعني انعدام المخالفة الإدارية والمسؤولية التأديبية . (٣٩)

وتطبيقاً لمبدأ استقلال المخالفة التأديبية عن غيرها من المخالفات ، فقد أشارت المادة الحادية والثلاثون من نظام التأديب على أن " يعاقب تأديبياً كل موظف يثبت ارتكابه مخالفة مالية أو إدارية ، وذلك مع عدم الإخلال برفع الدعوى العامة أو دعوى التعويض ' . كما أشارت المادة الثانية عشرة من النظام إلى أنه إذا أسفر التحقيق عن وجود جريمة جنائية ، تحال القضية إلى الجهة المختصة بالفصل فيها . وفي هذه الحالة توقف الإجراءات التأديبية بحق الموظف إلى أن يتم الفصل جنائياً في المخالفات المنسوبة للموظف ، ويصدر حكم نهائي من الجهة المختصة جنائياً . كما أشارت المادة السادسة والعشرون من قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم ، على أنه إذا رأت دائرة المحاكمة في ديوان المظالم التي تنظر دعوى تأديبية أن الأمور المنسوبة إلى المتهم " تكون جريمة جزائية ، فعليها أن توقف الفصل في الدعوى التأديبية ، وتقرر إعادة القضية إلى هيئة الرقابة والتحقيق ، لاتخاذ ما يجب نظاماً " . (٤٠) كذلك أشارت تلك القواعد إلى أنه إذا تضمن الحكم الصادر من ديوان المظالم ما يشير إلى حدوث فعل يشكل جريمة جنائية أو تأديبية تبلغ جهة التحقيق المختصة بصورة من الحكم لاتخاذ ما يلزم نظاماً (المادة ٢٩) .

ولكن المخالفات التأديبية تشبه المخالفات المدنية في أنها لا تحدد حصراً. ولكنها تختلف عن الجرائم الجنائية التي تكون محددة على سبيل الحصر، حيث لا مخالفة جنائية إلا بنص. ويرجع السبب في عدم تحديد المخالفات الإدارية حصراً إلى تنوع الواجبات الوظيفية واختلافها من وظيفة إلى أخرى، ومن مرفق إلى آخر وما يقدمه من خدمات للمواطنين. كذلك فإن لهذه الواجبات طابع أخلاقي، الأمر الذي يجعل من السلوك أحياناً موضوعاً للمخالفة التأديبية، وهي أمر يتعذر معه تقنين المخالفات التأديبية. فضلاً عما تؤدي إليه صياغة واجبات الوظيفة في نصوص جامدة من قصور، أو عجز عن ملاحقة طبيعة المرفق المتغيرة، فإن تنوعها وتعددتها يجعل عملية وصفها وترتيبها متعذراً. وثمة اعتبار آخر، وهو أن تحديد المخالفات التأديبية سلفاً، من شأنه ألا يجعل الإدارة قادرة على أن تعاقب إلا عن هذه الأفعال، وهذه القيود تعطل حق التأديب وتؤثر في فاعلية الإدارة. (٤١)

ولكن عدم تحديد المخالفات التأديبية حصراً لم يمنع نظام الخدمة المدنية من إبراز الواجبات والمحظورات الوظيفية الأساسية. وقد سبق وأن أشرنا إلى أن نظام الخدمة المدنية قد بين "أهم" الواجبات للموظف، إلا أن الواجبات الوظيفية ليست محصورة في تلك التي أوردها النظام، فقد تم ذكرها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر.

وحتى تقوم المخالفة التأديبية، يلزم أن تكون الأفعال المكونة لها قد ارتكبت بإرادة الموظف فعلاً ويقصد من جانبه، دون عذر أو مبرر شرعي مقبول، سواء أكانت عمدية أم غير عمدية، وذلك بغض النظر عن مدى حسن أو سوء نية الموظف. على أن حسن النية يعد مبرراً لتخفيف العقوبة، ومن عناصر تقديرها دون أن ينفي قيام المخالفة وتحقيقها. ولكن انعدام الإرادة، ينفي المسئولية عن الفعل، كما هو الشأن في حالات فقدان الإدراك، أو القوة القاهرة الخارجة عن الإرادة، والإكراه المادي أو المعنوي، ففي مثل هذه الحالات لا تقوم المخالفة. (٤٢)

كذلك لا مسؤولية على الموظف الذي يشغل وظيفة فنية، إن أدلى برأيه في مسألة خلافية على قدر اجتهاده، وما حصل عليه من علم وخبرة. ولكنه يسأل إذا كان سعى النية،

أو إذا ثبت أن رأيه قد صدر عن جهل واضح بالمبادئ المستقرة أو الأصول العلمية المسلم بها، يستوي في ذلك أن تكون المخالفة جسيمة أو يسيرة. (٤٣) * فالقول بغير ذلك يؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة، ويتعارض مع الهدف الذي توخاه النظام من التأديب، وهو بوجه عام تأمين انتظام سير المرافق العامة، إذ يكون من شأنه إحجام الرؤساء الإداريين عن تحمل المسؤولية ومباشرة ما لديهم من صلاحيات وترددهم دائماً في البت فيما يعرض عليهم من أمور، خشية الوقوع تحت طائلة المساءلة. (٤٤)

إلا أن ادعاء الجهل بالأنظمة واللوائح لا يعفي من المسؤولية التأديبية. كما أن كثرة العمل ليست من الأعذار التي تنفي مسؤولية الموظف. ولكنها قد تكون عذراً مخففاً، إذا ثبت أن الأعباء التي يقوم بها الموظف فوق قدرته، وأحاطت به ظروف لم يستطع السيطرة عليها تماماً. (٤٥) كذلك فإن اطراد العمل على مخالفة الأنظمة واللوائح في الفترة السابقة على اضطلاع الموظف بأعباء وظيفته، لا ينفي ارتكاب المخالفة، ولا يسبغ الشرعية عليها، مهما تكررت وطال عليها الزمن. ويعد استمرار الموظف بالقيام بها مخالفة مسلكية ينبغي مساءلته عليها، إذا إن الخطأ لا يبرر الخطأ. (٤٦)

وأخيراً، ينبغي التأكيد على أن الموظف العام لا تقتصر مسئوليته عما يرتكبه من أعمال في مباشرته لوظيفته الرسمية، بل يسأل كذلك تأديبياً عما يصدر عنه خارج نطاق عمله. فهو مطالب بالحرص على اعتبار الوظيفة التي ينتمي إليها، حتى إذا كان بعيداً عن نطاق أعمالها، فلا يجوز أن يصدر منه ما قد يعد مناقضاً للمثقة الواجبة منه والاحترام المطلوب له. (٤٧)

العقوبات التأديبية

العقوبة التأديبية هي الجزاء الذي يوقع على الموظف نتيجة إخلاله بالواجبات الوظيفية بغية ردعه وإصلاحه من جهة، وحماية الوظيفة العامة وحسن سير المرافق العامة من جهة أخرى. وهي في ذلك تختلف عن العقوبة الجنائية التي تسعى إلى الحفاظ على النظام العام والدفاع عن المجتمع. كما تختلف عن التعويض المدني الذي يهدف إلى حماية حق خاص، ويلتزم فيه الشخص بأداء التعويض لشخص آخر، مقابل ما أخفقه به من ضرر، طبقاً

للمنصوص المدنية، واستناداً إلى الأصل العام الذي يقضي أن كل خطأ سبب ضرراً للآخرين يلزم من ارتكبه بالتعويض. (٤٨)

ولقد نص نظام التأديب صراحة في المادة (٣٢) على عدد من العقوبات التأديبية على سبيل الحصر والتحديد، بخلاف المخالفات التأديبية التي لم يحددها على سبيل الحصر، وذلك لصعوبة مثل هذا الحصر، كما سبقت الإشارة إليه. وعلى ذلك لا يجوز معاقبة الموظف بعقوبة غير منصوص عليها في نظام التأديب. فلا يجوز، على سبيل المثال، نقل الموظف أو حرمانه من إجازته السنوية عقوبة تأديبية له، لأن النقل أو الحرمان من الإجازة السنوية ليس من بين العقوبات التأديبية التي نص عليها النظام. كذلك لا يجوز معاقبة موظف في المرتبة الحادية عشرة فما فوقها بعقوبة الحسم من الراتب لأن النظام لم ينص على هذه العقوبة لهذه الفئة من الموظفين.

غير أن النظام لم يحدد لكل مخالفة بالذات ما يلائمها من عقوبة. وإنما ترك ذلك لسلطة التأديب وفقاً لتقديرها مدى جسامة المخالفة وما تستحقه من عقوبة في حدود العقوبات التي نص عليها.

وبصفة عامة، هناك ثلاثة أنواع من العقوبات التي يمكن أن يخضع لها الفرد: أولها العقوبة الجنائية وثانيها العقوبة المدنية، وثالثها العقوبة التأديبية. فأما الأولى والثانية فيخضع لها الفرد بوصفه فرداً عادياً في المجتمع، وأما الثالثة فيخضع لها بوصفه موظفاً. والهدف النهائي من هذه الأخيرة هو ضمان حسن سير المرافق العامة بانتظام واطراد تحقيقاً للمصلحة العامة للمجتمع الوظيفي الذي توقع تلك العقوبة باسمه ولمصلحته. فضلاً عن إعادة الثقة، التي فقدت في هذا المجتمع الوظيفي بفعل المخالفات التأديبية المرتكبة، إلى نفوس المتعاملين والمتصلين بهذا المجتمع. أما الهدف الأساسي للعقوبة الجنائية فهو المحافظة على النظام العام والدفاع عن المجتمع كله ضد ما يعرض أمنه واستقراره وسلامته للخطر، ذلك المجتمع الذي تمارس العقوبة الجنائية باسمه ولمصلحته. وأخيراً، فإن العقوبة المدنية هدفها الأساسي مالي، وترمي إلى إعادة الحالة إلى ما كانت عليه قبل إصابة المتضرر بالأذى، أي رد الضرر إلى مصدره محافظة على المصالح الذاتية الخاصة للأفراد. (٤٩)

أنواع العقوبات التأديبية

لقد حدد النظام العقوبات التأديبية على سبيل الحصر . والعقوبات التي حددها النظام متدرجة في شدتها من أدنى عقوبة (الإنذار) إلى أشد عقوبة (الفصل من الخدمة)، وذلك بهدف أن تتناسب العقوبة مع حجم المخالفة . وهذه العقوبات قد تؤثر على الموظف من الناحية الأدبية كالإنذار واللوم، أو من الناحية المادية كالحسم من الراتب، أو الحرمان من العلاوة الدورية، أو الفصل من الخدمة . وتنتمى السلطة التأديبية بسلطة تقديرية في اختيار العقوبات التأديبية الواردة في النظام وفقاً للمبادئ التي تحكم توقيع العقوبات.

وقد ميز نظام التأديب، فيما يتصل بالعقوبات التأديبية، بين موظفي المرتبة العاشرة فما دونها وموظفي المرتبة الحادية عشرة فما فوقها . إذ خصص عقوبات الإنذار، واللوم، والحسم من الراتب، والحرمان من علاوة دورية واحدة، والفصل، لموظفي المرتبة العاشرة فما دونها أو ما يعادلها . أما بالنسبة للموظفين الذين يشغلون المرتبة الحادية عشرة فما فوقها أو ما يعادلها، فتتخصص العقوبات التي يمكن أن توقع عليهم في اللوم، والحرمان من علاوة دورية واحدة، والفصل.

وتنبغي الإشارة، إلى أن انتهاء خدمة الموظف لا تمنع من البدء في الإجراءات التأديبية أو الاستمرار فيها . فإذا بدئ في التحقيق مع الموظف قبل انتهاء خدمته فإنها تستمر حتى بعد انتهاء خدمته . وهذا ما قضى به نظام تأديب الموظفين في المملكة . فإلى جانب العقوبات السابقة التي تطبق على الموظف الذي على رأس العمل، فقد قضى النظام بإمكانية توقيع العقوبة على الموظف الذي انتهت خدمته قبل توقيع العقوبة عليه . وحصر ذلك في عقوبتي الغرامة أو الحرمان من العودة للخدمة أو بهما معاً، لأنهما هما العقوبتان اللتان يمكن أن يكون لهما أثر أو جدوى بالنسبة للموظف الذي انقطعت رابطة الوظيفة بعد انفصاله عن الخدمة، حيث إن باقي العقوبات تستهدف المساس بالموظف في حياته الوظيفية ذاتها. (٥٠)

١. الإنذار

يعد الإنذار عقوبة معنوية أو أدبية . وهو أخف العقوبات التأديبية التي يمكن توجيهها

للموظف في حالة المخالفات اليسيرة لتنتيهه إلى تجنب مثل تلك المخالفات في المستقبل، لئلا يترتب على ذلك توقيع عقوبات أشد.

٢. اللوم

واللوم أيضاً من العقوبات الأدبية، إلا أنه أشد من الإنذار. ويكون فيه تأنيب للموظف، وتحذير له، واستنكار للسلوك الذي اتبعه في أدائه لمهام عمله. وهو أيسر العقوبات التأديبية التي يمكن أن توجه للموظفين في المرتبة الحادية عشرة فما فوقها.

٣. الحسم من الراتب

ويعني ذلك اقتطاع جزء من صافي راتب الموظف، حيث لا يشمل الحسم البدلات أو المكافآت أو التعويضات التي يحصل عليها الموظف. ولكن إذا غاب الموظف أو تأخر عن الحضور إلى العمل في الموعد المحدد، وتقرر حسم أيام أو ساعات الغياب، فإن الحسم يشمل الراتب والبدلات.^(٥١) ولا اعتبارات إنسانية تتصل بالموظف وأسرته فقد اقتضى النظام ألا يتجاوز المحسوم صافي راتب ثلاثة أشهر في المرة الواحدة، وألا يتجاوز في الشهر ثلث صافي الراتب الشهري. ولكن ليس هناك حد أقصى لعدد مرات الحسم التي يمكن توقيعها على الموظف خلال السنة الواحدة، الأمر الذي يعني إمكان مجازاة الموظف خلال سنة واحدة بحسم اثني عشر شهراً من راتبه. وعقوبة الحسم من الراتب لا تطبق على الموظفين في المرتبة الحادية عشرة فما فوقها.

٤. الحرمان من علاوة دورية واحدة

يقصد بهذه العقوبة إسقاط حق الموظف في الحصول على العلاوة الدورية نهائياً، وليس تأجيلها لمدة زمنية معينة، الأمر الذي يعني حرمانه من الصعود درجة داخل مرتبته، وحرمانه من العلاوة التي كانت ستضاف إلى راتبه نتيجة لذلك. لهذا تعد هذه العقوبة أشد من عقوبة الحسم من الراتب؛ لأن أثرها يبقى مع الموظف طوال حياته الوظيفية. علاوة على ذلك، فإن الموظف الذي يعاقب بالحرمان من العلاوة الدورية يحرم من الدخول في المسابقات الوظيفية

لمدة سنة من تاريخ حصوله على العقوبة (المادة ٦/٧ من اللائحة التنفيذية). وإذا ارتكب موظف مخالفة عوقب عليها تأديبياً بالحرمان من علاوة دورية، ولكنه كان يشغل الدرجة الأخيرة من المرتبة ولا يتقاضى علاوات في ذلك الوقت، ففي هذه الحالة لا سبيل إلى تنفيذ عقوبة الحرمان من العلاوة، ويتم تنفيذ تلك العقوبة عندما يكون ذلك ممكناً أي بعد ترقية الموظف إلى مرتبة أعلى.

٥. الفصل من الخدمة

وتعد من أشد العقوبات التي يجوز توقيعها على الموظف. وتعد عقوبة الفصل عقوبة تأديبية أصلية، ويترتب عليها إنهاء خدمة الموظف وإنهاء علاقته بالدولة. والفصل من حيث كونه عقوبة تأديبية أصلية يختلف عن ثلاثة إجراءات أخرى، من شأنها إنهاء خدمة الموظف، وهي: جواز إنهاء خدمة الموظف لأسباب محددة، مثل: الغياب، أو عدم تنفيذ قرار النقل دون عذر مشروع خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ القرار. والفصل غير التأديبي، مثل فصل الموظف لعدم كفاءته في العمل.^(٥٢) والفصل بقوة النظام، مثل: أن يحكم عليه بحد شرعي، أو يحكم عليه بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، أو يحكم عليه بالسجن لمدة تزيد عن سنة في غير ذلك.^(٥٣)

ويترتب على قرار الفصل عدة آثار، من بينها: عدم جواز التعيين من جديد في خدمة الدولة إلا بعد مضي ثلاث سنوات على الأقل. غير أنه لا تجوز عودة الموظف المفصول بسبب الإدانة في أي من قضايا الرشوة إلى الخدمة إلا بعد خمس سنوات من تاريخ انتهاء تنفيذ العقوبة الأصلية، وبعد موافقة مجلس الوزراء سواء أكانت وظيفة ثابتة أم مؤقتة (المادتين ١٣ و ١٤ من نظام مكافحة الرشوة).

٦. الغرامة

الغرامة هي من العقوبات التي يقتصر تطبيقها على الموظف الذي انتهت خدماته. وتتضمن تكاليف الموظف الذي انتهت خدمته بدفع مبلغ من المال، بشرط ألا يزيد على ما يعادل ثلاثة أمثال صافي آخر راتب كان يتقاضاه، (وليس الراتب الذي كان يتقاضاه وقت ارتكاب المخالفة).

٧. الحرمان من العودة إلى الخدمة

هذه العقوبة الثانية التي يمكن أن تطبق على الموظف الذي انتهت خدماته وانقطعت صلته بالوظيفة. وهو عقوبة تأديبية أصلية، بخلاف الحرمان من العودة للخدمة الذي يترتب بالتبعية، نتيجة لفصل الموظف لجريرة مخلة بالشرف أو الأمانة، أو الفصل لعدم الصلاحية للخدمة بعد انتهاء سنة التجربة، على سبيل المثال. ^(٥٤) ولا تزيد مدة الحرمان عن خمس سنوات. ^(٥٥) ومن المفروض عند الحكم على الموظف بالحرمان من العودة للخدمة أن يقرر مجلس المحاكمة تاريخ بدء المدة التي يحرم الموظف خلالها من العودة للخدمة، فإذا لم يتضمن القرار ذلك التحديد حسب المدة من تاريخ صدور القرار. ^(٥٦) وبطبيعة الحال فإن هذه العقوبة تكون غير مجدية بالنسبة للموظف الذي انتهت خدماته وقد بلغ سن الستين قبل توقيع العقوبة عليه؛ لأن الموظف تنهى خدماته بقوة النظام عن طريق التقاعد عند بلوغه ستين عاماً من العمر. ^(٥٧)

وبالرغم من أن عقوبتي الغرامة والحرمان من العودة للخدمة كلاهما عقوبة أصلية فإنه يجوز الجمع بينهما لأن النظام نص على جواز ذلك الجمع.

المبادئ التي تحكم العقوبات التأديبية

لقد حدد النظام قائمة بالعقوبات التي يجوز توقيعها على الموظف، وأعطى للسلطات التأديبية سلطة تقديرية في اختيار العقوبة المناسبة من بين تلك العقوبات. إلا أن هذا التقدير في توقيع العقوبة التأديبية على الموظف محكوم بعدد من المبادئ القانونية والأصول العامة الأساسية، التي ينبغي مراعاتها بما فيه صالح الموظف والجهة التي يعمل بها. وبذلك فإن العقوبات التأديبية يجب أن تكون وفقاً لهذه المبادئ، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. مبدأ شرعية العقوبة

فحوى هذا المبدأ أن كل عقوبة يجب أن تكون مستمدة من نص نظامي صريح، إذ إن العقوبة التأديبية تخضع لقاعدة مفادها أن "لا عقوبة إلا بنص". وهذا يعني أنه لا يحق

للسلطة التأديبية، إدارية كانت أم قضائية، أن توقع عقوبة على الموظف المخالف ليس منصوباً عليها في الأنظمة، وإلا كان قرارها باطلاً. ووفقاً لهذا المبدأ فقد نص نظام تأديب الموظفين في المادة (٣٢) منه على العقوبات التأديبية التي يجوز توقيعها على الموظف عند ارتكابه لمخالفة تأديبية، وقد وردت هذه العقوبات على سبيل الحصر، لا على سبيل التمثيل. وعليه فإنه من المحتم توقيع إحدى هذه العقوبات على جميع المخالفات الممكن وقوعها.

كذلك فإن هذا المبدأ يقضي بأن العقوبة لا تمس الموظف إلا في مركزه الوظيفي، سواء المركز الوظيفي الأصيل، أم المركز الوظيفي الذي يتبقى للموظف بعد انتهاء الخدمة. (٥٨) بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا المبدأ يقتضي الامتناع عن اتخاذ أية إجراءات إدارية غير عقابية بقصد العقاب، مما يعرف بالعقوبات المقتضية. مثل أن تلجأ الإدارة إلى نقل الموظف، أو تكليفه بأعمال وظيفية أخرى، أو إلغاء وظيفته، أو إعطائه تقديراً بدرجة "غير مرض" حتى تؤثر في حقه في الترقية.

٢. مبدأ تناسب العقوبة مع المخالفة

ومؤدى هذا المبدأ: ضرورة أن يتلاءم نوع العقوبة المفروضة مع مدى جسامة المخالفة وخطورتها وظروف وقوعها، وألا يكون هناك مبالغة أو تهاون فيها. وذلك حتى تتحقق الغاية المنشودة من توقيعها، وحتى تتحقق العدالة والموازنة بين مصلحة الموظف والمصلحة العامة على حد سواء. لأن من شأن المغالاة في العقوبة أو التساهل فيها أن يؤدي إلى نتائج سلبية. فالغلو يولد الاستياء والمشاعر السلبية، كما أن التهاون يفقد العقوبة قيمتها في تحقيق الردع المطلوب ويشجع على التماهي في ارتكاب المخالفات. وفي كلا الحالتين يكون هناك تأثير سلبي على مستوى أداء الخدمات العامة.

وتقضي القواعد العامة في التأديب أن السلطة التأديبية المختصة تتمتع بسلطة تقديرية في اختيار العقوبة من بين العقوبات المنصوص عليها نظاماً، ولكن عليها أن تراعي التناسب بينها وبين المخالفة. وقد عني نظام تأديب الموظفين بهذا المبدأ في المادة الرابعة والثلاثين منه، التي نصت على أن "يراعى في توقيع العقوبة التأديبية أن يكون اختيار العقوبة متناسباً مع درجة

المخالفة مع اعتبار السوابق والظروف المخففة والمشددة للمخالفة، وذلك في حدود العقوبات المقررة في هذا النظام". كما أشارت المادة الثانية والثلاثون من قواعد المرافعات في ديوان المظالم على أنه إذا رأت دائرة المحاكمة من أخلاق المحكوم عليه أو ماضيه أو سنه أو ظروفه الشخصية أو الظروف التي ارتكبت فيها الجريمة أو غير ذلك مما يبعث على القناعة بوقف التنفيذ أن تنص في حكمها على وقف تنفيذ العقوبة".

فالمسؤولية التأديبية قد تتأثر بما يحيط بالمخالفة التأديبية من ظروف، فقد يكون ارتكاب المخالفة نتيجة للدفاع المشروع عن النفس، أو حالة الضرورة، أو فقد الإدراك، أو طاعة أمر الرئيس، أو تنفيذ أحكام النظام بحسن نية، فيتفني عن الموظف وصف الخطأ وتمنع بالتالي مساءلته تأديبياً. وقد تتوافر ظروف أخرى لا تمنع المساءلة التأديبية، ولكنها تؤخذ في الحسبان عند تقدير العقوبة، مثل: ضغط العمل وسوء توزيعه، وحسن نية المخالف، وحدانة عهد الموظف بالوظيفة. فمثل هذه الأمور وإن كانت لا تؤخذ ذريعة لعدم توقيع العقوبة، إلا أنها تؤخذ في الحسبان عند توقيعها.

وكما أن ثمة حالات تمنع المساءلة التأديبية، وحالات أخرى تخفف العقوبة التأديبية، هناك حالات أخرى تشدد المسؤولية التأديبية، مثل: الاستمرار في ارتكاب المخالفة والاعتياد على ذلك.^(٥٩) وعلى ذلك فإن الموظف الذي له سوابق في ارتكاب المخالفات، يلزم أن يؤخذ بالشدة واختيار العقوبة الرادعة له، لتحقيق الغاية من التأديب، في حين أن الموظف الذي لم يعتد بالخروج على مقتضى الوظيفة، قد تكفي عقوبة بسيطة ويسيرة في ردعه.

وهكذا فإن الظروف والملابسات المحيطة بارتكاب المخالفة، قد تفضي إلى اختيار عقوبة خفيفة أو عقوبة أشد، تبعاً لما إذا كانت المخالفة قد تمت في ظروف مخففة أو مشددة وفقاً لمقتضيات الحال. ومن ثم فإن الفعل الواحد قد يبرر اختيار عقوبة بسيطة بالنسبة لموظف ليست له سوابق وفي ظروف مخففة. في حين أن الفعل ذاته قد يبرر اختيار عقوبة أشد لموظف آخر له سوابق عديدة، وفي ظل ظروف مغايرة، تبرر أخذه بالشدة ليتحقق عنصر الردع الكافي في العقوبة. ومن الطبيعي أن هذه الظروف والملابسات، المخففة منها

والمشددة، تتنوع وفقاً لجريات الأمور وظروف الحال ولا تقع تحت حصر معين. (٦٠)

٣. مبدأ عدم تعدد العقوبات

يقصد بهذا المبدأ أنه لا يجوز معاقبة الموظف عن مخالفة واحدة مرتين بعقوبتين أصليتين، لم ينص النظام صراحة على الجمع بينهما، أو بعقوبتين لم يقصد جعل إحداهما تابعة للآخرى. إذ إن في معاقبته عن المخالفة الإدارية الواحدة مرتين بجزأين أصليتين، لم ينص النظام صراحة على الجمع بينهما، أو بجزأين لم يقصد جعل أحدهما تابعاً للآخر منافاة لمبدأ شرعية العقوبة ومفهوم العدالة. وهذا ما قضى به نظام التأديب حيث حددت المادة (٣٢) العقوبات التأديبية على سبيل الحصر، ولم تنص على جواز الجمع بين عقوبتين أو أكثر على المخالفة الواحدة.

بيد أن هذا المبدأ لا يحول دون معاقبة الموظف عن أية مخالفات أخرى بخلاف المخالفة التي عوقب عليها سواء ارتكب تلك المخالفة في وقت مزامن، أم سابق، أم لاحق لها، ما دام أنها مختلفة ومتميزة عنها، حيث لا يوجد تكرار في العقوبة في مثل هذه الحالات. (٦١) وبالمثل لا يتعارض مع هذا المبدأ معاقبة الموظف عن استمراره في ارتكاب مخالفة سبق وأن عوقب عليها، بوصفها مخالفة تأديبية جديدة، على أن يحدث الاستمرار بعد توقيع العقوبة الأولى.

كذلك لا يعد خروجاً عن هذا المبدأ معاقبة الموظف بعقوبة أصلية (مثل الفصل التأديبي) وأخرى تبعية أو تكميلية (مثل الحرمان من العودة للخدمة لمدة ثلاث سنوات). والعقوبة الأصلية هي التي يكون هدفها المباشر العقاب، وتوقع استقلالا، ولا يعلق الحكم بها على الحكم بعقوبة أخرى. أما العقوبات التبعية أو التكميلية فإنها لا تستهدف مباشرة المعاقبة، وإنما تأتي تبعاً للحكم بعقوبة أصلية أو مكملتها (٦٢)، وتوقع على الموظف بقوة النظام دون حاجة إلى النص عليها في القرار التأديبي.

كذلك فإن هذا المبدأ لا يعني عدم إمكانية توقيع عقوبتين واحدة جنائية وأخرى تأديبية على المخالفة الواحدة، متى توافرت شروط ذلك. حيث إن كل عقوبة تستند إلى نظام

مغاير، وذلك لاستقلال كل من المسؤولية الجنائية عن المسؤولية التأديبية، كما سلفت الإشارة. وقد أشارت المادة (٣١) من نظام تأديب الموظفين في هذا الشأن، إلى أن معاقبة الموظف تأديبياً لا تمنع من رفع الدعوى العامة عليه. كما قد قضت إحدى أحكام هيئة التأديب في هذا الشأن إلى أن

المخالفة التأديبية هي أساساً تهمة قائمة بذاتها، مستقلة عن التهمة الجنائية، التي هي خروج المتهم على ما تنهى عنه الأنظمة الجنائية أو تأمر به. وهذا الاستقلال قائم، ولو كان ثمة ارتباط بين الجريمتين. وبالتالي فإن توقيع كل من العقوبتين الجنائية والتأديبية، لا ينطوي على تعدد محظور في العقوبة وإنما يستند في كل حالة إلى نظام مختلف. وهذا ما رددته القواعد التنظيمية العامة المتعلقة بتأديب الموظفين وما يستفاد أيضاً مما نصت عليه المادة (٣١) من نظام تأديب الموظفين من أن يعاقب تأديبياً كل موظف إذا ثبت ارتكابه مخالفة مالية وإدارية، وذلك مع عدم الإخلال برفع الدعوى العامة أو دعوى التعويض. (٦٣)

كذلك فإن ورود نص صريح يشير إلى جواز تطبيق أكثر من عقوبة أصلية عن المخالفة الواحدة لا يتعارض مع هذا المبدأ. ومثال ذلك ما نصت عليه المادة (٣٣) من نظام تأديب الموظفين، التي قضت بأن يعاقب الموظف الذي انتهت خدمته قبل توقيع العقوبة عليه بغرامة مالية أو بالحرمان من العودة للخدمة مدة لا تزيد عن خمس سنوات أو بالعقوبتين معاً.

٤. عدم رجعية العقوبة

يعني هذا المبدأ أن العقوبة التأديبية لا يترتب أثرها إلا من تاريخ توقيعها، وليس من تاريخ وقوع المخالفة مهما كانت جسامتها. وهكذا إذا فرضت العقوبة التأديبية بحسم راتب الموظف لمدة معينة فإن الحسم يحسب على أساس راتب الموظف بتاريخ صدور العقوبة، وليس بتاريخ ارتكاب المخالفة سبب العقوبة.

ويستثنى من هذا المبدأ حالة كف اليد التي تنتهي بعقوبة الفصل من الخدمة. فهنا يترد أثر العقوبة إلى تاريخ بدء كف اليد، فيعد الموظف مفصولاً من تاريخ كف يده، ولا يستعاد ما صرف له ما لم تقرر الجهة التي أصدرت العقوبة غير ذلك (المادة ١٩ / ١ من اللائحة التنفيذية).

سقوط العقوبة التأديبية

يسقط حق السلطة التأديبية في عقاب الموظف الذي ارتكب مخالفة تأديبية في حالتين، هما: التقادم عند انقضاء مدة زمنية محددة نظاماً، أو بالوفاة. وتسقط العقوبة بالتقادم بمضي عشر سنوات من تاريخ وقوع المخالفة، وليس من تاريخ وقوع الدعوى. وتنقطع هذه المدة بأي إجراء من إجراءات التحقيق أو التأديب، كاستدعاء الموظف لسماع أقواله أو إحالته للمحاكمة، وتسري المدة من جديد ابتداء من آخر إجراء. وإذا تعدد المتهمون فإن انقطاع المدة بالنسبة إلى أحدهم يترتب عليه انقطاعها بالنسبة للباقيين، سواء منهم من اتخذ الإجراء ضده ومن لم يتخذ (المادة ٤٢ من نظام تأديب الموظفين).

والحكمة من سقوط العقوبة بالتقادم تكمن في أن مضي مدة طويلة دون التحقيق يعرض أدلة الاتهام للضعف، وإثبات عناصر المخالفة للضياع، ومن ثم فإن تحديد المسؤولية يكون أمراً صعب المنال. كذلك فإنه يفقد العقوبة أثرها الرادع، وتصبح المساءلة عن المخالفة ضئيلة الأثر من كافة الوجوه. علاوة على أن سقوط الدعوى يحث جهات التحقيق والمحاكمة على السير في الإجراءات دون انقطاع أو تعطيل. (٦٤) وفي هذا المعنى تشير هيئة التأديب إلى أنه

بمرور الزمن تنسى المخالفة، وتنقضي من ثم الحاجة إلى الزجر والتعبرة التي هي أحد أركان حق العقاب تأديبياً. فضلاً عن أن مرور الزمن يطمس معالم المخالفة فيستعذر إثباتها أو نفيها. ويكفي أن يظل الموظف في هذه الحالة مهتداً طوال المدة التي يشهر إليها النص، فإذا ما انقضت تلك المدة انتهت معها المساءلة الإدارية وسقطت الدعوى التأديبية، نزولاً على مقتضى الصالح العام، وعلى اعتبارات العدالة التي تتأذى من توقيع العقوبة في مثل هذه الحالة، وبرى في النفاذ عن المخالفة ما هو أولى بالترعية والاعتبار من توقيع الجزاء. وعلى الأخص إذا كان الموظف قد صلح وسلك طوال هذه المدة مسلكاً لا شائبة فيه ولا غبار عليه، الأمر الذي يظهر معه، في وضوح وجلال، أن توقيع العقوبة لا يحقق مصالحة العمل في شيء، ويتعارض مع أهداف التأديب. (٦٥)

والجدير بالذكر، إنه إذا ما صدر من الموظف مخالفات تشكل جريمة جنائية فقد لا تنقضي الدعوى الجنائية إلا بمرور مدة أطول من عشر سنوات من تاريخ ارتكاب الجريمة.

ومن ثم فإن إدانته جنائياً، ورغم مرور مدة العشر سنوات المذكورة في المادة (٤٢) من نظام تأديب الموظفين قد يترتب عليه إنهاء خدمته بقوة النظام. (٦٦)

كذلك فإن الوفاة تؤدي إلى سقوط الدعوى التأديبية. وسقوط الدعوى التأديبية بالوفاة مبدأ مسلم به في الفقه والقضاء الإداري، ومن ثم لا يحتاج إلى النص عليه، سواء حدثت الوفاة قبل إقامة الدعوى أم بعد إقامتها وقبل الحكم فيها. ولم يرد في نظام تأديب الموظفين نص على سقوط الدعوى التأديبية بالوفاة، إلا أن هيئة التأديب أشارت في إحدى أحكامها بالقول 'ولئن كان نظام تأديب الموظفين قد خلا من نص ينظم الحكم المترتب على وفاة الموظف سواء قبل إقامة الدعوى التأديبية أم إثر إقامتها وقبل الحكم فيها، إلا أن قضاء هذه الهيئة قد استقر على أن الوفاة سبب من أسباب انقضاء الدعوى التأديبية شأنها شأن العقوبة الجنائية تتسم بالطابع الشخصي، ومن ثم يجب أن توقع على شخص حي'. (٦٧) كما أشار مجلس الوزراء في إحدى قراراته إلى أن "الوفاة تسقط الدعوى الجزائية وبالتالي تسقط الدعوى الإدارية والتأديبية وتصرف للورثة الحقوق التقاعدية". (٦٨)

محو العقوبة التأديبية

يقصد بمحو العقوبة التأديبية إعادة الاعتبار للموظف الذي سبق أن وقعت العقوبة عليه، وذلك عقب مرور مدة زمنية معينة. ويترتب على محو العقوبة اعتبار العقوبة الموقعة على الموظف كأنها لم تكن، ولا تؤثر في مستقبله الوظيفي، ويخلو ملف خدمته من أي أثر لها.

والحكمة من المحو تدور أساساً حول تحقيق التوازن العادل بين المصلحة العامة ومصلحة الموظف. فالإدارة، في ممارستها لسلطتها الإدارية النظامية في إدارة مواردها البشرية، لا يسعها أن تغفل من عناصر التقدير والشرع والراي العقوبات التأديبية السابق توقيعها عليهم، وإن طال عليها الزمن، ما دام أن وثائقها موجودة في ملف الخدمة. وقد يؤدي ذلك إلى صد بعض الموظفين عن التوبة لانسداد باب الأمل عليهم. وعلاجاً لهذه الحال، تقتضي العدالة حماية الموظفين الذين حسن سلوكهم وارتدعوا بالعقوبة، وتشجيعهم على الاستقامة

وإتاحة الفرصة لهم لإصلاح أنفسهم ، وفتح الباب أمامهم لمحو العقوبات التي أوقعت عليهم . فيتاح للمصالحين منهم فرصة الخلاص من جميع الآثار التي تعلق بهم نتيجة ما أصابهم من عقوبات ، الأمر الذي يشجعهم على الالتزام في المستقبل بالمسلك الإداري السوي والإخلاص في العمل . (٦٩)

ويمكن للموظف ، بعد ثلاث سنوات من تاريخ صدور قرار العقوبة ، إذا كان خلال تلك المدة حسن السيرة والسلوك وأظهر الكفاءة في العمل ، أن يتقدم إلى الوزير المختص بطلب محو العقوبة .

ولكن ليس لمحو العقوبة أثر رجعي ، فلا يترتب عليه إلغاء الآثار التي تترتب عليه في الماضي . فإذا كانت العقوبة بالحسم من الراتب ، فلا يعني المحو استحقاق الموظف لما حسم منه سابقاً بعد محو العقوبة عنه . وإنما يترتب على المحو اعتباره كأن لم يكن بالنسبة للمستقبل . كذلك لا يؤدي المحو إلى سقوط حقوق الغير التي تترتب على ارتكاب الموظف للمخالفة التي عوقب عليها .

وجدير بالذكر أن الموظف المفصول تأديبياً لا يمكن أن تمحى من بيان خدماته عقوبة الفصل ، لأن الفصل ليس من العقوبات التي يمكن أن تمحى ، لأنه قد أدى إلى قطع العلاقة الوظيفية . فالمحو خاص بالعقوبات التي تقع على الموظف مع بقاء العلاقة الوظيفية قائمة . ولا يشترط لعودة الموظف المفصول للخدمة محو العقوبة ، وإنما الذي يشترط انتهاء مدة الحظر للمفصول تأديبياً ، ولو لم تمح العقوبة .

سلطات التأديب

السلطة التأديبية تعبير اصطلاح إطلاقه على الجهة أو الشخص المخول قانوناً صلاحية توقيع جانب أو أكثر من العقوبات التأديبية المدرجة في قوائم العقوبات المنصوص عليها في القوانين الوظيفية العامة ، وذلك في مواجهة جميع أو بعض العاملين المخاطبين بأحكام تلك القوانين . (٧٠)

وتتخذ السلطة التأديبية في الدول المختلفة أشكالاً ونظماً متعددة. ولكن، بصفة عامة، يمكن تصنيف النظم السائدة في هذا المجال في فئات ثلاث: أولها النظام الرئاسي الذي يغلب اعتبارات الفاعلية الإدارية، وبموجبه تكون السلطة التأديبية من اختصاص السلطة الرئاسية بمفردها، ودون مشاركة من أية جهة خارجية عنها. وثانيها النظام القضائي الذي يغلب اعتبارات الضمان، وفيه تستقل جهات قضائية بممارسة وظيفة العقاب التأديبي. وثالثها النظام شبه القضائي الذي ينزع إلى التوفيق بين اعتبارات الفاعلية في العمل الإداري والضمان الوظيفي، حيث تشترك الجهات الإدارية مع جهات قضائية في سلطة التأديب.

أولاً - السلطة الرئاسية الإدارية كأساس نظامي للعقوبة التأديبية

وفقاً لهذا المفهوم يملك الرؤساء الإداريون، بمفردهم، حق توقيع كافة العقوبات التأديبية على الموظفين، دون أن تشاركهم في ذلك أية جهة أخرى، ودون أن يكونوا ملزمين بأخذ رأي جهة أخرى في توقيعهم لتلك العقوبات. ويقوم هذا المفهوم على أساس أن السلطة التأديبية هي جزء أساسي من السلطة الرئاسية التي تتطلب أن يتمتع الرئيس الإداري بسلطات تأديبية مستمدة من مسئوليته عن حسن سير العمل وانتظامه، وعن تحقيق أهداف الجهاز الذي يعمل فيه. فضلاً عن أن الرئيس الإداري يكون أكثر مقدرة من غيره على تحديد الأفعال التي تخل بواجبات الوظيفة، ومدى جسامتها، وأسباب حدوثها وظروف التي حدثت فيها، وتقدير العقوبة المناسبة لكل حالة بما يحقق مصلحة العمل وأهدافه. ذلك أن الإخلال بالواجبات لا يقع تحت حصر ولا يقوم في الكثير منه على اعتبارات قانونية، وإنما المراد فيه ظروف العمل، وسير المرفق العام، والتقاليد الإدارية، بل والقيم والاعتبارات الأخلاقية. (٧١)

وبالتالي فإن حرية الرئيس الإداري في استخدام سلطة التأديب تمكنه من مراعاة الظروف الإنسانية والشخصية للموظف مرتكب المخالفة التأديبية، أو حسن نيته أو سوءها، وكذلك من مراعاة الظروف البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة. علاوة على ذلك، فإن امتلاك الرئيس الإداري لسلطة التأديب تمكنه من تحقيق السرعة والحسم الفوري في التأديب دون

تأخير، الأمر الذي يحقق أثره على أفضل نحو ممكن. (٧٢) ومن هنا، فإن تجريد الرئيس الإداري من السلطة التأديبية يفقده أهم الوسائل التي يمكنه استخدامها لتوجيه العاملين والإشراف الفاعل عليهم وإلزامهم باحترام المبادئ والقواعد التي تحكم سلوكهم ومساءلتهم عما يقع منهم من أخطاء.

إلا أن العقوبة التأديبية، في معظم النظم المعاصرة، ليست حقاً مطلقاً للسلطة الرئاسية. بل لقد اتجهت معظم النظم إلى منح الموظفين المزيد من الضمانات التأديبية، للحد من احتمالات تعسف السلطة الرئاسية، وتسليطها في استخدام سلطاتها التأديبية، أو المبالغة في التهاون في توقيع العقوبات، أو التحيز في توقيعها. وذلك عن طريق إشراك القضاء الإداري أو التأديبي في السلطة التأديبية للرؤساء الإداريين، من خلال إلزام السلطات الإدارية باستشارة هيئة مشتركة أو بتجريدها من حق توقيع الجزاءات الشديدة. (٧٣)

ثانياً - السلطة القضائية كأساس نظامي للعقوبة التأديبية

في هذا النظام تنزع السلطة التأديبية من يد السلطة الرئاسية التي يقتصر دورها على توجيه الاتهام إلى الموظف، وتقام محاكم تأديبية مستقلة، شبيهة بالمحاكم الجنائية، تتولى محاكمة الموظف وتوقيع العقوبة عليه. ووفقاً لهذا المفهوم يتم تحديد المخالفات وتحديد عقوباتها مقدماً، على أساس ألا جريمة ولا عقوبة إلا بنص. والأخذ بهذا الأساس في التأديب ينطلق من مبدأ توفير الضمان للموظف وتقليل احتمالات تعسف السلطة الإدارية واستغلالها لسلطاتها التقديرية في عملية التأديب.

ولكن المشكلة في هذا النظام أنه يسلب الإدارة من أداة رئيسة في العملية الإدارية تلزم نضمان أداء الموظفين لواجباتهم، ولحسن سير العمل في المرافق العامة، وحسن أداء الخدمات العامة. ولا ريب أن الإدارة هي أقدر من سواها على تقدير ملائمة المخالفات، والإحاطة بالظروف التي تقع فيها. الأمر الذي يمكنها من تحقيق العقاب الملائم والفوري دون تأخير، بما يحقق مصلحة العمل والهدف الأساسي من التأديب، وهو حسن سير المرافق العامة من خلال الإصلاح والتقويم، وليس مجرد إيقاع العقاب، الأمر الذي لا يتحقق عندما

تستقل السلطات القضائية بكافة السلطات التأديبية .

ثالثاً - السلطة شبه القضائية كأساس نظامي للعقوبة التأديبية

النظام شبه القضائي هو نظام رئاسي في جوهره، فتبقى السلطة الرئاسية محتفظة بسلطتها في توقيع العقاب، ولكنها لا تستقل استقلالاً تاماً بالسلطة التأديبية، وإنما تلزم بأخذ رأي هيئة معينة قبل توقيع العقوبة التأديبية. ويكون هذا الرأي استشارياً في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى يكون ملزماً للسلطة الرئاسية. (٧٤)

ويمثل هذا النظام ضماناً يكفل تحقيق العدالة والحياد في العملية التأديبية، ويحد من احتمال تعسف السلطة الرئاسية، مع عدم تجريدها من اختصاصاتها وقدرتها على تحقيق الفاعلية الإدارية في هذا الشأن.

سلطات التأديب في المملكة

لقد اتبعت المملكة قبل صدور نظام تأديب الموظفين لسنة ١٣٩١ هـ الأسلوب الرئاسي في التأديب، حيث كانت الجهات الإدارية التي يتبعها الموظف تستقل بإجراء التحقيق الإداري فيما ينسب إلى موظفيها من مخالفات، وتوقيع العقوبات عليهم. وبمقتضى أحكام نظام تأديب الموظفين تم إنشاء هئتين مستقلتين تتبعان مباشرة رئيس مجلس الوزراء، وهاتان الهيئتان هما 'هيئة الرقابة والتحقيق' و 'هيئة التأديب'، الأولى تعنى برقابة الموظفين في أدائهم لواجباتهم والتحقيق مع من ينسب إليه تقصير منهم، والثانية تختص بمحاسبة من يسفر التحقيق عن أدانته أو يشير بدلائل قوية إلى أنه ارتكب ما يستحق المحاسبة. (٧٥)

وقد وازن النظام بين اختصاصات الجهات الإدارية وبين اختصاصات الهيئتين موازنة تهدف إلى تحقيق فلسفته العامة وهي العدالة والحزم. لذا فإن النظام لم يجعل مسائل الرقابة والتحقيق حكراً على الهيئتين، بل جعل شرطاً واضحاً منها في يد الوزير المختص أو من هو في مستواه. (٧٦)

وفي مرحلة لاحقة وحدث الهيئتان في هيئة واحدة هي (هيئة التحقيق والتأديب) سنة

١٣٩٥ هـ. (٧٧) وظل الحال على ذلك حتى سنة ١٤٠٢ هـ، حيث صدر في تلك السنة نظام ديوان المظالم، (٧٨) الذي تم بمقتضاه نقل سلطة التحقيق إلى هيئة الرقابة والتحقيق، وأصبح لديوان المظالم اختصاصاً شاملاً للفصل في المنازعات التي تكون الإدارة طرفاً فيها. وتم دمج اختصاصات هيئة التأديب في الديوان وأصبحت اختصاصاتها داخلة في نطاق مهامه. وصار هو الجهة التي تشترك مع الوزير المختص في توقيع التأديب على الموظفين. وهكذا فإن العملية التأديبية للموظفين العموميين في المملكة موزعة بين الرئاسات الإدارية، وهيئة الرقابة والتحقيق، وديوان المظالم.

أولاً - اختصاصات الجهات الإدارية في التأديب

وفقاً لنظام التأديب تستطيع الإدارة ممارسة جانب كبير من سلطة التأديب، فقد أعطى النظام للوزير المختص أو من هم في حكمه أو من يفوضه توقيع العقوبات المنصوص عليها في النظام، عدا عقوبة الفصل. (٧٩) فالوزير هو الرئيس الإداري الأعلى لوزارته، ومن واجباته الأساسية أن يراقب مرؤوسيه وأن يحقق مع المخطئ منهم، كما أن حسن ممارسته لسلطاته الرئاسية يقتضي أن يترك في يده بعض الاختصاصات الجزائية. (٨٠)

ويجيز النظام للوزير المختص، إذا رأى أن المخالفات التي ارتكبها الموظف تستوجب عقوبة الفصل، إحالة الموظف إلى هيئة الرقابة والتحقيق لتتولى التحقيق معه، ثم مباشرة الدعوى التأديبية أمام ديوان المظالم، إذا استدعت نتائج التحقيق ذلك.

وبالإضافة إلى عدم اختصاص الوزير بتوقيع عقوبة الفصل، فإنه لا يملك توقيع العقاب على الموظف الذي انتقل من الجهة الإدارية التي كان يعمل بها إلى جهة إدارية أخرى، بعد صدور المخالفة وقبل توقيع العقوبة، أو على الموظف الذي ارتكب مخالفة، في غير جهة عمله، أو إذا ارتكب موظفون تابعون لأكثر من جهة إدارية مخالفة واحدة أو أكثر من مخالفة، ولكنها مترابطة بعضها ببعض، أو إذا كان الموظف قد ترك الخدمة. ففي مثل هذه الحالات، فإن حق توقيع العقوبة يكون من اختصاص ديوان المظالم. (٨١)

وفي كل الأحوال، لا يجوز للوزير توقيع عقوبة تأديبية على الموظف، إلا بعد التحقيق

معه كتابة وسماع أقواله، وتحقيق دفاعه، وإثبات ذلك في القرار الصادر بالعقاب أو في محضر مرفق به (المادة ٣٥ من نظام التأديب). كذلك يتعين على الجهات الإدارية إبلاغ هيئة الرقابة والتحقيق، ووزارة الخدمة المدنية، وديوان المراقبة العامة بكل القرارات الصادرة بالعقوبات التأديبية فور صدورهما. كذلك يتوجب أن يرسل لهيئة الرقابة والتحقيق مع القرار صور من أوراق التحقيق جميعها. وإذا رأت الهيئة، خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسلمها للقرار وصور أوراق التحقيق، أن المخالفة التي صدر بشأنها القرار تستوجب الفصل من الخدمة، فلها أن تبلغ الوزير المختص بقرارها وتباشر التحقيق في القضية بنفسها (المادة ٣٩ من نظام التأديب).

ثانياً - هيئة الرقابة والتحقيق

أنشئت هيئة الرقابة والتحقيق بموجب نظام التأديب لسنة ١٣٩١ هـ، لتكون هيئة مستقلة ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وتشكل من رئيس لا تقل مرتبته عن المرتبة الخامسة عشرة ويعين وتنتهي خدماته بأمر ملكي (المادتان ١ و ٢ من نظام التأديب).

وحرصاً على حسن قيام الهيئة بالأعباء الملقاة على عاتقها فقد قسمت المادة الثالثة من النظام الأجهزة التي تتكون منها الهيئة إلى قسمين، هما: قسم الرقابة وقسم التحقيق، حتى يتفرغ كل قسم إلى واجباته بالكفاءة والتخصص المرجو. وإن كان هذا لا يعني استقلال كل من القسمين عن الآخر، فهما جهازان مرتبطان ببعضهما ببعض، يكونان هيئة واحدة تخضع لرئاسة واحدة تنسق بين عملهما وتشرف على مجهودهما. (٨٢)

وقد أورد نظام تأديب الموظفين اختصاصات هيئة الرقابة والتحقيق على النحو التالي (المادة ٥):

١. إجراء الرقابة اللازمة للكشف عن المخالفات المالية والإدارية.
٢. فحص الشكاوى التي تحال إليها من الوزراء المختصين، أو من أي جهة رسمية مختصة عن المخالفات المالية والإدارية.

٣ . إجراء التحقيق في المخالفات المالية والإدارية التي تكشف عنها الرقابة ، وفيما يحال إليها من الوزراء المختصين أو من أي جهة رسمية مختصة .

٤ . متابعة الدعوى التي تحال طبقاً لنظام التأديب إلى ديوان المظالم .

ويتعين على الهيئة ممارسة الاختصاصات السابقة ، مع مراعاة عدم الإخلال بسلطة الجهات الإدارية في الرقابة وفحص الشكاوى والتحقيق .

ثالثاً - ديوان المظالم

كانت المحاكم الشرعية منذ تأسيس المملكة هي صاحبة الولاية العامة في نظر كل المنازعات الناشئة بين الأطراف المختلفة ، سواء أكان هؤلاء الأطراف أشخاصاً طبيعيين يتنازعون فيما بينهم ، أم فيما بينهم وبين أجهزة الإدارة . ومعنى ذلك أن الإدارة لم يكن لها قضاء خاص تخضع له .^(٨٣)

وقد أنشئ ديوان المظالم في بادئ الأمر ليكون إدارة عامة باسم شعبة المظالم سنة ١٣٧٣ هـ ، وذلك ضمن شعب ديوان مجلس الوزراء . حيث نصت المادة ١٧ من نظام شعب مجلس الوزراء على أن تشكل : " بديوان مجلس الوزراء إدارة عامة باسم ديوان المظالم ، ويشرف على هذه الإدارة رئيس يعين بمرسوم ملكي ، وهو مسؤول أمام جلالة الملك ، و جلالة الملك هو المرجع الأعلى له " .^(٨٤) وفي السنة التالية صدر نظام خاص بالديوان ، ونص على أن يكون مستقلاً ، وأن يتولى إدارته رئيس بدرجة وزير يعين بمرسوم ملكي .^(٨٥)

واستمر الديوان شعبة في مجلس الوزراء إلى سنة ١٤٠٢ هـ حين صدر نظام جديد له ليعمل به بعد سنة من صدوره (المادة ٥١ من نظام ديوان المظالم) ، ويكون هيئة قضاء إداري مستقلة (المادة ١) ، يرأسها رئيس بمرتبة وزير ، يعين وينهى خدماته بأمر ملكي (المادة ٣) . وانتقلت إليه اختصاصات هيئة التأديب التي كانت قبل ذلك هيئة مستقلة ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء ، وتختص بالنظر في القضايا التأديبية التي تحال إليها من هيئة الرقابة والتحقيق . كذلك ألغيت المواد الخاصة بهيئة التأديب التي وردت في نظام تأديب الموظفين (المواد ١٤-٣٠) . كذلك ألغي ما يخالف أحكام النظام الجديد . وصدرت قواعد المرافعات

والإجراءات أمام ديوان المظالم سنة ١٤٠٩ هـ^(٨٦)، التي حددت القواعد والإجراءات المتصلة بكيفية رفع الدعاوى الإدارية والتأديبية، وكيفية النظر فيها، والطريقة التي يتم اتخاذها عند الاعتراض على الأحكام.

وبنفاذ النظام الجديد للديوان دخلت المملكة نظام ازدواج القضاء، حيث انتقلت بالفعل من نظام القضاء الموحد إلى نظام القضاء المزدوج. وذلك بوجود جهة قضاء إداري مستقلة ممثلة في ديوان المظالم، إلى جانب جهة القضاء العادي، وهي المحاكم الشرعية وما يتبعها من محاكم متخصصة. وبمقتضى النظام الجديد، أصبح الديوان يملك سلطة القضاء الإداري المفوض أو النهائي، حيث يصدر أحكاماً نهائية تحسم المنازعات الإدارية، دون حاجة إلى اعتماد أو تصديق. وذلك بعد أن اقتصر الديوان في المرحلة السابقة على إصدار توصيات غير ملزمة في معظم المنازعات الإدارية، ودون أن تكون نافذة أو نهائية تلقائياً، وهذا في نطاق ما يعرف بسلطة القضاء الإداري المحجوز.^(٨٧)

وبموجب النظام الحالي لديوان المظالم أصبح للديوان، دون غيره، الاختصاص العام للفصل بصفة نهائية في المنازعات التي تكون الإدارة طرفاً فيها، سواء أكان مثارها قراراً أم واقعة. كما غدا مختصاً بالفصل في الدعاوى التأديبية والجزائية الموجهة ضد مرتكبي جرائم التزوير، والرشوة، والجرائم المتعلقة بالوظائف العامة، ومباشرة الأموال العامة.^(٨٨) وهكذا، فبموجب نظام الديوان، أصبح اختصاص الديوان قضائياً فقط، بينما تختص هيئة الرقابة والتحقيق بالادعاء أمام ديوان المظالم في الجرائم والمخالفات التي تتولى التحقيق فيها.

وعلى وجه التحديد يختص ديوان المظالم بما يلي (المادة ٨ من نظام الديوان):

١. الدعاوى المتصلة بالحقوق المقررة في نظم الخدمة المدنية والتقاعد، لموظفي ومستخدمي الحكومة، والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية المستقلة، أو ورثتهم والمستحقين عنهم.

٢. الدعاوى المقدمة من ذوي الشأن بالطعن في القرارات الإدارية، متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص، أو وجود عيب في الشكل، أو مخالفة النظم واللوائح أو

- الخطأ في تطبيقها، أو تأويلها أو إساءة استعمال السلطة . ويعد في حكم القرار الإداري رفض السلطة الإدارية أو امتناعها عن اتخاذ قرار كان من الواجب عليها اتخاذه طبقاً للأنظمة واللوائح .
- ٣ . دعاوى التعويض الموجهة من ذوي الشأن إلى الحكومة والأشخاص ذوي الشخصية العامة المستقلة بسبب أعمالها .
- ٤ . الدعاوى المقدمة من ذوي الشأن في المنازعات المتعلقة بالعقود التي تكون الحكومة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة طرفاً فيها .
- ٥ . الدعاوى التأديبية التي ترفع من هيئة الرقابة والتحقيق .
- ٦ . الدعاوى الجزائية الموجهة ضد المتهمين بارتكاب جرائم التزوير المنصوص عليها نظاماً، والجرائم المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة، والجرائم المتصلة بالوظائف العامة،^(٨٩) والجرائم المنصوص عليها في نظام الوظائف المباشرة للأموال العامة .
- ٧ . طلبات تنفيذ الأحكام الأجنبية .
- إضافة إلى ذلك يختص الديوان بالدعاوى التي تكون من اختصاصه بموجب نصوص نظامية خاصة، وما يحيله عليه مجلس الوزراء من موضوعات وقضايا . بيد أنه لا يجوز للديوان النظر في الطلبات المتعلقة بأعمال السيادة، أو النظر في الاعتراضات المقدمة من الأفراد على ما تصدره المحاكم الشرعية من أحكام أو قرارات داخلية في ولايتها (المادة ٩ من نظام ديوان المظالم) .

الإجراءات التأديبية

يقصد بالإجراءات التأديبية الأصول والقواعد التي ينبغي اتباعها منذ لحظة اكتشاف المخالفة والتحقيق مع الموظف، وحتى صدور الحكم عليه، سواء أتم ذلك من خلال الجهة الإدارية أم من خارجها من السلطات ذات الصلة بالعملية التأديبية . وترمي هذه الإجراءات

أساساً إلى تحقيق هدفين أساسيين، هما: تمكين الإدارة من فرض النظام وتحقيق الصالح العام، وحماية الموظفين من القرارات الجزافية.^(٩٠) فهذه الإجراءات مهمة لأنها تمثل ضمانات للموظف في اتخاذ قرارات عادلة. فالمعروف أنه إذا ما نسب إلى موظف ما ارتكاب إحدى المخالفات فإنه يكون عرضة لتوقيع عقوبة تأديبية عليه، وقد تصل هذه العقوبة إلى حد الفصل. وتقتضي العدالة أن يوضع من القواعد والضوابط، ما يكفل قصر توقيع العقاب على الحالات التي يكون الموظف فيها قد ارتكب فعلاً ما يستوجب المساءلة. وكلا الأمرين، فضلاً عن إخلالهما بحسن سير المرافق العامة، يتنافيان مع قواعد العدالة.^(٩١) وعلى هذا الأساس، تهتم أنظمة التأديب عادة بتحديد إجراءات واضحة وعادلة، لها حدود وضوابط لإثبات ارتكاب المخالفة ونسبتها إلى المتهم، أو لتوقيع العقوبة المحكوم بها، دون تجاوز الحقوق النظامية للموظف المتهم، أو الإخلال بالصالح العام.

وقد حرصت النصوص التأديبية في المملكة على تحديد الإجراءات التي تساعد على إظهار الحق وتحقيق المصلحة العامة، واهتمت بتحقيق العدالة الإجرائية في القضايا التأديبية، ابتداء من مرحلة الكشف على المخالفات وحتى إصدار الحكم، فتضمنت القواعد المنظمة للإجراءات التأديبية، وحددت اختصاصات السلطات التأديبية في هذا المجال.

ويمكن تقسيم الإجراءات التأديبية إلى أربع مراحل رئيسة هي: التحقيق، والإحالة، والمحاكمة، وإصدار القرار التأديبي. وبطبيعة الحال ليس من الضروري أن تمر كل الإجراءات التأديبية بالمرحلة الأربع. فقد يظهر التحقيق أن الموظف بريء مما نسب إليه، وبذلك يقفل ملف القضية وتنتهي الإجراءات التأديبية. كما قد تنتهي إجراءات التأديب بانتهاء التحقيق، ومن ثم توقيع العقوبة على الموظف من قبل الوزير المختص، دون حاجة إلى إحالة القضية إلى ديوان المظالم ثم محاكمة الموظف وصدور قرار تأديبي بشأنه من قبل مجلس المحاكمة في ديوان المظالم.

أولاً - التحقيق

تبدأ إجراءات التأديب بالتحقيق في المخالفات التأديبية بعد كشفها. ولئن كان البدء في

التحقيق هو إجراء تمهيدي، إلا أنه قد يترتب عليه نتائج خطيرة تمس حقوق الموظف. ولهذا، وضماناً لاستقرار الموظف وعدم تعريضه للمتجريح والمهانة، فيتعين ألا يبدأ بالتحقيق معه إلا إذا كان ثمة احتمال معقول لارتكابه المخالفة المنسوبة إليه؛ لأن من شأن التحقيق حتى لو انتهى بالحفظ أن يشير غباراً حول الموظف ويعرضه للأقاييل، الأمر الذي قد يزعزع من مركزه.^(٩٢) وهكذا، ونظراً لما قد يترتب على التحقيق من آثار سلبية على الموظف، كان لا بد أن تخضع إحالة الموظف إلى التحقيق، وإجراء التحقيق معه إلى ضوابط وقيد.

وتتصل إجراءات التحقيق بمجموعة الإجراءات التي تهدف إلى تحديد المخالفات التأديبية، وتوضيح معالمها، والظروف التي وقعت فيها، والمسؤولين عنها، وبحث الأدلة التي تثبت مسئوليتهم عنها، كذلك تهدف هذه الإجراءات إلى توفير الضمانات الأساسية لسلامة التحقيق، وحياده، وتسهيل وسائل القيام به، بغية الوصول إلى الحقيقة من جهة، ولتمكين الموظف المتهم من الدفاع عن نفسه من جهة ثانية.

١. سلطة التحقيق

قبل صدور نظام تأديب الموظفين الحالي كانت الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف هي التي تتولى بمفردها التحقيق فيما ينسب إلى موظفيها من مخالفات.^(٩٣) ولكن بعد صدور نظام التأديب أصبح التحقيق يتم عن طريق الجهات الإدارية أو هيئة الرقابة والتحقيق.

وتختص هيئة الرقابة والتحقيق بالتحقيق في المخالفات التي تكشف عنها الرقابة التي تختص بها، وكذلك التحقيق فيما يحال إليها من الوزراء المختصين أو من الجهات الرسمية المختصة (المادة ٥ من نظام التأديب). والإحالة في هذه الحالة متروكة لتقدير الجهات الإدارية، فلا يستطيع الموظف الذي تجري معه الجهة الإدارية التحقيق أن يلزمها بإحالة إلى هيئة الرقابة والتحقيق كي تتولى التحقيق معه.

بيد أن النظام لم يجعل مسألة التحقيق مع الموظفين حكراً على هيئة الرقابة والتحقيق، بل ترك شطراً واضحاً من هذه المسألة في يد الوزير المختص، أو من هو في مستواه. حيث إن الوزير هو الرئيس الإداري الأعلى في وزارته، ومن واجباته الأساسية أن يراقب مرؤوسيه

وأن يحقق مع المخطئ منهم. (٩٤)

غير أن هيئة التحقيق، لا الجهة الإدارية، تختص بالتحقيق إذا ارتكب الموظف مخالفة في غير الجهة التي يعمل بها الموظف، وكذلك إذا ارتكب موظفون تابعون لأكثر من جهة إدارية مخالفة أو أكثر، أو كان هناك عدة مخالفات تأديبية مرتبطة ببعضها البعض، أو إذا كان الموظف قد انتهت خدمته. فإذا أسفر التحقيق عن استحقاق للعقوبة فإن على الهيئة أن تحيل القضية إلى ديوان المظالم (المادتين ٤٠ و ٤١ من نظام التأديب). وفيما خلا ذلك فإن للجهة الإدارية أن تقرر إجراء التحقيق بنفسها، أو إحالته إلى هيئة الرقابة والتحقيق، وفقاً لتقديرها.

وإجراء التحقيق مع الموظف عن طريق الجهة الإدارية، لا يلزم أن يصدر به أمر من الوزير المختص، كما هو الحال عند إصدار قرار العقوبة، وإنما يملكه الرئيس المباشر للموظف، والرؤساء المسؤولون، على أن يكون التصرف في نتيجته بطبيعة الحال متروكاً لسلطة التأديب المختصة. (٩٥)

٢. إجراءات التحقيق

يجب أن تراعى في التحقيق الضمانات الأساسية التي تقوم عليها حكمته بأن توافر فيه ضمانات السلامة والحيدة والاستقصاء لصالح الحقيقة، وأن تكفل فيه حماية حق الدفاع للموظف تحقياً للعدالة. وقد حرص نظام تأديب الموظفين وكذلك اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقيق، (٩٦) وقواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم، على إبراز المقومات الأساسية للتحقيق. وهذه الأصول والمقومات التي يجب توافرها في التحقيق لا تقتصر على التحقيقات التي تجري عن طريق هيئة الرقابة والتحقيق، وإنما تشمل كذلك التحقيقات التي تقوم بها الجهات الإدارية؛ لأن الغاية في النهاية وفي جميع الأحوال هي كشف الحقيقة وكفالة حق الموظف في الدفاع عن نفسه. (٩٧)

وتستطيع هيئة الرقابة والتحقيق، التحقيق مع أي موظف إذا رأى رئيس الهيئة، أن هناك أموراً تستوجب التحقيق. وفي هذه الحالة يقوم بالتحقيق محقق يتتبعه رئيس الهيئة، ويجوز

أن يتولى التحقيق في قضية واحدة أكثر من محقق في الأحوال التي تتطلب ذلك . إلا أنه لا يجوز أن يتولى التحقيق أحد من يتصل بأحد الخصوم بصفة قرابة أو نسب حتى الدرجة الرابعة،^(٩٨) وذلك ضماناً لحيدة التحقيق . ويتعين في هذه الحالة إخطار الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف بإجراء التحقيق قبل الشروع فيه (المادة ٧ من نظام التأديب) . وذلك حتى تكون تلك الجهة على علم مسبق بما يتخذ حيال الموظف من إجراءات ، وذلك من باب التنسيق بين الاختصاصات ، ولضمان حسن تعاون الجهات الإدارية مع هيئة الرقابة والتحقيق وتقديم المساعدات اللازمة لها .^(٩٩)

ويتعين على الجهات الإدارية التعاون مع الهيئة في التحقيق ، ومساعدتها فيما تتخذه من إجراءات ، وألا تمتنع عن تمكين المحقق من الاطلاع على ما يرى لزوم الاطلاع عليه من الأوراق والمستندات وغيرها ، وكذلك تفتيش أماكن العمل ، إذا تطلب التحقيق ذلك . على أن يتم ذلك في حضور الرئيس المباشر للموظف . وعند الانتهاء من التفتيش ينبغي للمحقق تحرير محضر بحصول التفتيش ، ونتيجته ، وحضور المتهم أو غيابه ، وذكر أسماء الحاضرين لعملية التفتيش . ولا يجوز للجهة الإدارية أن تمنع المحقق من الاطلاع على المستندات أو التفتيش ، إلا إذا كان لديها أسباب وجيهة جدية تبرر ذلك ، وعندئذ يكون الفصل في الأمر لرئيس مجلس الوزراء (المادة ٨ من نظام التأديب) . وإذا رأى رئيس هيئة التحقيق ، لأسباب جدية ، أن أموراً تستوجب تفتيش غير أماكن العمل ، فله أن يطلب ذلك من قبل السلطة المختصة ، وفقاً للأنظمة المعمول بها في المملكة ، ويجري التفتيش بحضور المحقق (المادة ٩ من نظام التأديب) .

ومن الضمانات التي قررها النظام أن يجري التحقيق بحضور الشخص الذي يجري التحقيق معه ، ما لم تقضي المصلحة العامة إجراء التحقيق في غيابه (المادة ١٠ من نظام التأديب) . فالقاعدة أن يجري التحقيق بحضور الموظف المتهم والاستثناء هو عدم الحضور . ومن المبادئ الأصولية أن الاستثناء لا يلجأ إليه إلا عند الضرورة ، ولا يجوز التوسع في تطبيقه .^(١٠٠) وإذا تعذر حضور المطلوب استجوابه لمرضه أو لأسباب قهرية ، وكان التحقيق

لا يحتمل التأجيل، فيبغى أن يصدر رئيس الهيئة أمراً بانتقال المحقق لإجراء التحقيق في مكان وجوده، على أن يصحبه كاتب للتحقيق إن وجد، وأحد أعضاء الرقابة، ويتعين إبلاغ جهة عمل الموظف مسبقاً بذلك (المادة ٩ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقيق).

ويجب أن يكون التحقيق مكتوباً، وأن يثبت في محضر أو محاضر سلسلة يبين فيها تاريخ ومكان وساعة افتتاحه وإنجازه. وتذيل كل ورقة من أوراق التحقيق بتوقيع من تولى التحقيق. ولا يجوز الشطب أو التعديل في أوراق محاضر التحقيق (المادة ١١ من نظام التأديب). ويتعين أن ترفق بأوراق التحقيق صوراً للمستندات المقدمة، وذلك بعد أن يوقع عليها المحقق بمطابقتها بالأصل مع إثبات مقدمها وتاريخ تقديمها (المادة ١١ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة). وفي حالة إجراء التحقيق من قبل جهة العمل ينبغي أن يكون التحقيق مع الموظف كتابة، ويجب سماع أقواله وتحقيق دفاعه، وإثبات ذلك في القرار الصادر بالعقاب أو في محضر مرفق به (المادة ٣٥ من نظام التأديب).

ويتعين على المحقق أن يقتصر في تحقيقه على الأمور المباشرة المتصلة بالتهمة، التي تكشف عن حقيقتها فقط دون توجيه أسئلة عن أمور أخرى خارجة عن ذلك، كذلك ينبغي عدم استعمال وسائل الإكراه والضغط أو التهديد أثناء التحقيق (المادة ٩ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة). كذلك يجب على المحقق أن يضع أسئلته صريحة محدودة، وأن تكون خالية من الغموض، وأن يعنى بصياغتها بحيث لا تتضمن إحاءاً بإجابات معينة. ويجب أن يحجم المحقق عن إبداء رأيه قبل استجواب الموظف وسماع الشهود والانتهاه من التحقيق (المادة ١٣ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة).

وفي نهاية التحقيق يتعين أن يواجه الموظف المحقق معه بجميع القرائن والأدلة القائمة ضده، وأن يطلب منه الرد على كل منها على حدة (المادة ١٦ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة). وعقب الانتهاء من التحقيق يبادر المحقق بإعداد مذكرة تتضمن ملخصاً وافياً لموضوع التحقيق، وعرضاً مناسباً لسيره، وإيضاحاً لما أسفر عنه. ويعرض المحقق على رئيس الهيئة أوراق التحقيق والتوصية بالتصرف النظامي فيها (المادة ١٢ من نظام التأديب).

وجدير بالذكر أن التحقيق يتطلب أحياناً كف يد الموظف عن العمل. وهذا ما ستعرض له فيما يلي.

٣. كف يد الموظف عن العمل

المقصود بكف يد الموظف عن العمل وقفه عن العمل وتنحيته عن وظيفته مؤقتاً لمدة من الزمن، وذلك لوجود تهمة إدارية ضده، كجرائم الرشوة والتزوير، أو بسبب حبسه جنائياً أو احتياطياً. وينتهي كف اليد، إما بالإدانة أو البراءة، أو لدى إطلاق سراح الموظف إذا كان مجبوراً حبساً احتياطياً، إلا إذا رأت الجهات المختصة استمرار كف يده.

وكف اليد لا يعد جزاء إدارياً؛ لأنه ليس سوى إجراء تحفظي تتخذه الإدارة لإبعاد الموظف، في ظروف معينة، عن الوظيفة لضمان الوصول إلى الحقيقة مجردة بعيدة عن التأثير أو التزييف. (١٠١)

خصائص كف اليد

(أ) يعد كف اليد إجراءً مؤقتاً، ينتهي إما بعودة الموظف لعمله بعد ثبوت براءته من التهمة المنسوبة إليه، أو إدانته وتوقيع العقوبة عليه.

(ب) لا يعد كف اليد عقوبة تأديبية ضد الموظف، وإنما مجرد إجراء احتياطي. فكما سبقت الإشارة، فقد حدد نظام تأديب الموظفين العقوبات التأديبية على سبيل الحصر، وكف اليد ليس واحداً منها.

(ج) يتم كف اليد إما بقوة النظام وإما بقرار إداري، وفقاً لتقدير الجهات الإدارية المختصة، وتختلف تبعاً لذلك، الآثار القانونية المترتبة على كل من هاتين الحالتين.

كف اليد بقرار إداري (الوقف الإداري)؛

يقصد بكف اليد الإداري وقف الموظف عن العمل بصفة مؤقتة كإجراء احتياطي، وذلك بقرار من قبل الوزير المختص، إذا رأى هو أو رأت هيئة الرقابة والتحقيق أن مصلحة العمل تقتضي ذلك (المادة ٤٣ من نظام التأديب)، في مثل الحالات التي يخشى من الموظف

على سير التحقيق إذا ما ترك وشأنه يباشر عمله . فمن المعلوم أن بعض القضايا تتعلق بالإخلال بسير العمل في الإدارات الحكومية ، وقد يكون في استمرار وجود الموظف المتهم على رأس العمل تمكين له من العبث ببعض الأدلة أو إزالتها أو تشويهها . على أنه يجب أن يكون قرار كف اليد في هذه الحالة محدد المدة ، على أن تكون المدة قابلة للتجديد إذا اقتضت مصلحة العمل أو التحقيق ذلك . ويجوز للموظف التظلم من قرار كف اليد الإداري أمام ديوان المظالم .

كف اليد بقوة النظام (الوقف النظامي):

المقصود بكف اليد بقوة النظام هو ذلك الكف الذي يتم تلقائياً ، وبقوة النظام ، دون صدور قرار إداري به ، وذلك إذا حبس الموظف احتياطياً لسبب من الأسباب التالية :

- (أ) اتهامه بارتكاب جريمة جنائية تتصل بالوظيفة العامة كالرشوة والتزوير والاختلاس .
- (ب) اتهامه بارتكاب جريمة اعتداء على النفس أو العرض أو المال .
- (ج) اتهامه من السلطة التنفيذية بارتكاب جريمة مخلة بالشرف والأمانة .
- (د) إذا كان حبس الموظف بسبب تهمة سياسية وطلب وزير الداخلية اعتباره في حكم مكفوف اليد . (١٠٢)

(هـ) الموقوف في ديون خاصة إذا ثبت إعساره شرعاً . (١٠٣)

ووفقاً لذلك ، لا يعد المحبوس احتياطياً في حكم مكفوف اليد إذا كان سجنه بسبب مطالبته بحق مدني خاص ، عدا الموقوف في ديون خاصة وثبت إعساره شرعاً ، أو بسبب مخالفة مروية ، وبالتالي لا يقع كف اليد بقوة النظام في مثل هذه الحالات . وينتهي كف اليد بقوة النظام بانتهاء الحبس الاحتياطي دون حاجة إلى إجراءات أخرى .

الآثار المترتبة على كف اليد

يترتب على كف يد الموظف عن العمل عدد من الآثار ، تشمل ما يلي :

- (أ) حرمان الموظف من ممارسة عمل وظيفته طوال مدة كف اليد .

(ب) وقف صرف نصف راتب الموظف طوال مدة كف اليد. فلا يصرف له سوى نصف صافي راتبه فقط دون سائر البدلات الأخرى التي كانت تصرف له قبل كف اليد. وإذا بلغ الموظف السن النظامية في أثناء كف يده يقطع راتبه منذ بلوغه السن النظامية. فإذا برئ الموظف أو عوقب بغير الفصل، (والفصل لا يكون إلا للموظف لم تنته خدماته)، يصرف له الباقي من راتبه مع بدل النقل والبدلات الأخرى، عدا البديل الذي ينص على أنه لا يصرف إلا في أثناء مزاولة العمل. أما إذا عوقب بالفصل فلا يستعاد ما صرف له ما لم تقرر الجهة التي أصدرت قرار العقوبة غير ذلك (المادة ١٩ من نظام الخدمة المدنية).

(ج) عدم احتساب مدة كف اليد في الخدمة لأغراض التقاعد إذا انتهى الأمر بفصل الموظف. أما إذا انتهى كف يد الموظف بغير الفصل، فإنه يعد شاغلاً للوظيفة، وبالتالي فيمكن أن تحتسب المدة التي كفت يده خلالها خدمة لغرض المسابقة والإجازة والتقاعد.

(د) لا يسمح له بالاشتراك في المسابقة، (١٠٤) ولا يجوز النظر في ترقبته (١٠٥)، حتى ينتهي كف اليد.

٤. نتائج التحقيق

(١) التحقيق الذي تجريه هيئة الرقابة والتحقيق

إذا أسفر التحقيق الذي تجريه هيئة الرقابة والتحقيق عن وجود جريمة جنائية، تحال القضية إلى الجهة المختصة بالفصل فيها (المادة ١٢ من نظام التأديب). وفي هذه الحالة توقف الإجراءات التأديبية بحق الموظف، إلى أن يتم الفصل جنائياً في المخالفات المنسوبة للموظف ويصدر حكم نهائي من الجهة المختصة جنائياً. ثم تعاد الأوراق بعد ذلك إلى هيئة الرقابة والتحقيق لتقرير ما يجب نظاماً. وذلك تطبيقاً لمبدأ استقلال الجريمة الجنائية عن المخالفة التأديبية كما تم إيضاحه فيما سلف.

وإذا رأت الهيئة، نتيجة للتحقيق، أن الأفعال المنسوبة للموظف تستوجب الفصل، فإنها تحيل القضية إلى ديوان المظالم للبت فيها، مع بيان الأفعال المنسوبة إليه، وفي هذه الحالة عليها متابعة الدعوى هناك.

أما إذا أسفر التحقيق عن وجود شبهات قوية تمس كرامة الوظيفة أو النزاهة أو الشرف أو حسن السمعة، فيجوز لرئيس الهيئة بعد أخذ رأي الوزير المختص اقتراح فصل الموظف بقرار من مجلس الوزراء (المادة ١٣ من نظام التأديب). لأن وجود مثل هذه الشبهات القوية تجعل الموظف غير صالح للاستمرار في الوظيفة، وفي ذلك معالجة لحالات يحسن فيها اتخاذ مثل هذا الإجراء دون الخوض في إجراءات المحاكمة. (١٠٦)

وإذا رأت هيئة الرقابة والتحقيق أن المخالفة لا تستوجب الفصل، فإنها تحيل الأوراق إلى الوزير المختص مع بيان الأفعال المنسوبة إلى المتهم على وجه التحديد، مع اقتراح العقوبة الملائمة. ومن حق الوزير المختص اختيار عقوبة أخرى ملائمة من بين العقوبات التي تدخل ضمن اختصاصه (المادة ٣٨ من نظام التأديب).

(ب) التحقيق الذي تجريه الجهة الإدارية

إذا أجري التحقيق عن طريق الجهة الإدارية، فهي بعد إتمام التحقيق إما أن تحيل القضية إلى هيئة الرقابة والتحقيق لتحيلها بدورها إلى ديوان المظالم إذا رأت أن الفعل المنسوب إلى الموظف يستوجب توقيع عقوبة الفصل. وإما أن تقوم بنفسها بتوقيع عقوبة تدخل في اختصاصها، وعليها حينئذ إبلاغ هيئة الرقابة والتحقيق بصورة من قرار العقوبة وجميع أوراق التحقيق. وفي هذه الحالة يكون للهيئة، خلال ثلاثين يوماً من تسلمها للمقرارات وصور أوراق التحقيق، إذا رأت أن المخالفة الصادر في شأنها القرار تستوجب الفصل، أن تبلغ الوزير بذلك وتباشر التحقيق في القضية. كما يتحتم على الجهة الإدارية في هذه الحالة إبلاغ وزارة الخدمة المدنية، وديوان المراقبة العامة بقرار العقوبة فور صدوره.

ثانياً - الإحالة

ثمة حالات ينتهي فيها التحقيق إلى وجوب إحالة الموظف إلى ديوان المظالم لمحاكمته.

ويحال الموظف المتهم إلى ديوان المظالم لمحاكمته بناءً على قرار من هيئة الرقابة والتحقيق تحدد فيه المخالفات المناسبة للمتهم.

ويختص ديوان المظالم بنظر القضايا التأديبية في الحالات التالية :

(أ) الحالات التي تكون فيها العقوبة المطلوب توقيعها هي الفصل . وبطبيعة الحال لا يعني ذلك توقيع عقوبة الفصل ، وإنما أي عقوبة مناسبة تراها دائرة المحاكمة من بين العقوبات النظامية .

(ب) الحالات التي يكون فيها الموظف قد انتقل من الجهة الإدارية التي كان يعمل بها إلى جهة إدارية أخرى بعد صدور المخالفة وقبل توقيع العقوبة .

(ج) الحالات التي ارتكب فيها الموظف مخالفة في غير جهة عمله ، كموظف يكلف بأداء عمل ، مثل الاشتراك في إحدى اللجان ، في غير جهته وينسب إليه تقصير أو إهمال في أداء العمل ، أو يعتدي على زميل في وزارة أخرى غير مقر عمله . (١٠٧)

(د) الحالات التي يرتكب فيها موظفون تابعون لأكثر من جهة إدارية مخالفة إدارية واحدة أو أكثر من مخالفة ولكنها مرتبطة بعضها ببعض .

(هـ) إذا كان الموظف قد ترك الخدمة قبل توقيع العقوبة عليه . (١٠٨)

وبعد أن ترفع الهيئة قرار الإحالة إلى رئيس ديوان المظالم ، يتولى رئيس الديوان أو من ينيبه إحالة الدعوى إلى أحد الدوائر التأديبية أو الجزائية التي يتكون منها الديوان للنظر فيها ، وذلك وفقاً لطبيعة التهمة ، (١٠٩) (إلى رئيس الدائرة الجزائية إذا كانت التهمة جريمة جزائية ، أو إلى رئيس الدائرة التأديبية إذا كانت المخالفة تأديبية) . ويتعين أن يتضمن قرار الإحالة أسماء المتهمين وصفاتهم وأماكن إقامتهم والتهم المنسوبة إليهم على وجه التحديد ، ومكان وقوعها وأدلة الاتهام والنصوص النظامية المطلوب تطبيقها عليهم ، ويرفق به كامل ملف الدعوى (المادة ٨ من قواعد المرافعات) .

إلا أن هذا لا يعني أن على دائرة المحاكمة أن تنقيد بما ورد في قرار الإحالة ، فللدائرة أن تكيف الوقائع بما تراه ، وأن تطبق عليها المواد المناسبة وكل ما في الأمر أنها تنقيد فقط بنطاق

الدعوى ، حسبما حددته هيئة الرقابة والتحقيق . بمعنى أنه لا يجوز أن تنظر في دعوى لم تحلها هيئة الرقابة والتحقيق إليها ، حتى وإن كانت مرتبطة بالدعوى المحالة إليها ، إذ يكون الإجراء المناسب في هذه الحالة هو تنبيه هيئة الرقابة والتحقيق إلى تلك الحقيقة . (١١٠) وهكذا ، يجوز للدائرة أن تغير الوصف النظامي للفعل المسند إلى المتهم ، أو أن تعدل التهمة بإضافة الظروف المشددة التي تثبت للدائرة من التحقيق أو من المرافعة في الجلسة ، ولو لم تذكر في قرار الاتهام . وفي هذه الحالة يتعين على الدائرة أن تنبه المتهم إلى هذا التغيير وأن تمنحه وقتاً مناسباً لتحضير دفاعه ، وفقاً للوصف أو التعديل الجديد إذا طلب ذلك (المادة ٢٧ من قواعد المرافعات) .

وتفصل الدائرة في الوقائع التي وردت بقرار الاتهام . ولكن يجوز لها ، بناءً على طلب هيئة الرقابة والتحقيق ، الحكم في وقائع لم ترد في قرار الاتهام ، أو على متهمين جدد ، إذا كانت أوراق القضية تتضمن ذلك . بشرط أن يمنح المتهم أجلاً مناسباً لتحضير دفاعه . ويجوز للدائرة من تلقاء ذاتها التصدي لذلك بقرار تصدره بإحالة القضية إلى هيئة الرقابة والتحقيق لكي تتولى تحقيقها ، ثم اتخاذ ما يجب نظاماً كآية قضية أخرى . وإذا أعيدت القضية إلى الديوان وجب إحالتها إلى دائرة أخرى غير تلك التي تصدت لها في البداية . فإذا كانت تلك الدائرة لم تفصل في الدعوى الأصلية وكانت هذه مرتبطة بالدعوى الجديدة ارتباطاً لا يقبل التجزئة ، فيتعين في هذه الحالة إحالة القضية كلها إلى الدائرة التي نظرت الدعوى أساساً (المادة ٢٨ من قواعد المرافعات) .

وخلاصة ما سبق ، أن للدائرة أن تنزل على المخالفة وصفها الصحيح . ولها فوق ذلك أن تضيف إلى عناصر التهمة الثابتة من قبل المتهم عناصر جديدة ، طالما كانت هذه العناصر ثابتة بالأوراق . ويتضح ذلك بصورة خاصة بالنسبة إلى عنصر الظروف المشددة التي تثبت من التحقيق أو من المرافعة في الجلسة ، أو فيما يتصل بتعدي التهمة الموجهة إلى الموظف من حيث اعتباره شريكاً أو فاعلاً أصلياً ، بغض النظر عما ورد في قرار الإحالة . غير أنه في جميع الأصول إذا رأت الدائرة تغيير وصف التهمة ، وجب عليها تنبيه المتهم إلى ذلك . فإذا

طلب تأجيل القضية لتحضير دفاعه في ضوء الوصف الجديد، فيتوجب على الدائرة في هذه الحالة أن تجيبه إلى طلبه، وإلا اعتبر ذلك إخلالاً بحق الدفاع. (١١١)

ثالثاً - المحاكمة

تشمل هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات التي تتبعها السلطة التأديبية للفصل في المخالفات المنسوبة للموظف. وإلى جانب النصوص التي توردتها الأنظمة التأديبية المختلفة في هذا الخصوص فإن ثمة مبادئ يتعين مراعاتها والالتزام بها، طبقاً لأصول عامة يتعين تطبيقها، حتى في حالة عدم وجود نص. بمعنى أن هناك قدراً من الضمانات الجوهرية التي ينبغي توافرها كحد أدنى في كل محاكمة تأديبية. وهذا القدر غلبه العدالة المجردة وضمير الإنصاف والأصول العامة في المحاكمات، وإن لم يرد عليه نص. ويمكن استلزامه وتقريره في كنف قاعدة أساسية كلية تصدر عنها وتستسقي منها الجزئيات والتفاصيل، وهي تحقيق الضمان وتوفير الأضمان للموظف موضوع المحاكمة. وتتصل هذه الضمانات بالإجراءات التي تتبع أثناء المحاكمة التأديبية، مثل مواجهة المتهم بما هو منسوب إليه، وإتاحة الفرصة أمامه للحضور والدفاع عن نفسه، وحياد الهيئة التي تتولى محاكمته. (١١٢)

وكانت المواد (١٤-٣٠) من نظام التأديب تنظم الأحكام الإجرائية للدعوى والمنازعات التي تختص بالفصل فيها هيئة التأديب، إلا أنه بصدر نظام ديوان المظالم لسنة ١٤٠٢ هـ فقد تم إلغاء هذه المواد. وترك تنظيم الأحكام الإجرائية الأساسية التي تنظم سير الدعوى الإدارية والجزائية التي يختص الديوان بالفصل فيها لمجلس الوزراء، حيث أشارت المادة (٤٩) من النظام 'أن تصدر قواعد المرافعات والإجراءات أمام الديوان من مجلس الوزراء'.

وقد أصدر مجلس الوزراء قواعد المرافعات والإجراءات المتعلقة بالدعوى الإدارية والجزائية التي يختص الديوان بالنظر فيها. وتنظم هذه القواعد إجراءات رفع الدعوى وشروط قبولها، وحالات عدم سماعها، ودوائر المحاكمة، وإجراءات نظر الدعوى وتحضيرها، والمواعيد المختلفة لها، ونظام جلسة المحاكمة وسيرها، وقواعد إصدار الأحكام، وتنفيذها، وسبل الاعتراض عليها، وغيرها من الأحكام الإجرائية التي تنظم سير

[إجراءات المحاكمة .

وتتم محاكمة المتهم أمام الدوائر المختصة في ديوان المظالم ، حيث يحيل رئيس الديوان أو من ينييه القضايا التي ترد إلى الديوان إلى الدائرة المختصة . وتتولى هيئة الرقابة والتحقيق الادعاء أمام ديوان المظالم في الجرائم والمخالفات التي تتولى التحقيق فيها (المادة ١٠ من نظام ديوان المظالم) . ويتعين على رئيس الدائرة حال ورود القضية أن يحدد موعداً لنظرها ، وأن يبلغ هيئة الرقابة والتحقيق والمتهم رسمياً بذلك الموعد ، مع تزويده بصورة من قرار الاتهام ، على ألا تقل المدة الواقعة بين تاريخ الإبلاغ وتاريخ الجلسة عن ثلاثين يوماً (المادة ٩ من قواعد المرافعات) ، وذلك حتى تتاح الفرصة للمتهم لتدبر أمره وإعداد نفسه وكذا هيئة الرقابة والتحقيق .

وإذا رأت الدائرة التي تنظر الدعوى التأديبية أن الأمور المنسوبة إلى المتهم تشكل جريمة جزائية ، فيتوجب عليها في هذه الحالة أن توقف الفصل في الدعوى التأديبية ، وتقرر إعادة القضية إلى هيئة الرقابة والتحقيق لاتخاذ ما يجب نظاماً (المادة ٢٦ من قواعد المرافعات) . وفي الأحوال التي يتقرر فيها إحالة المتهم إلى المحاكمة الجنائية توقف الإجراءات التأديبية بحقه إلى أن يصدر حكم نهائي من الجهة المختصة وتعاد الأوراق بعد ذلك إلى هيئة الرقابة والتحقيق لتقدير ما يجب .

ويتعين تسليم البلاغات إلى الشخص نفسه أينما وجد . وإلا فتسلم إلى من يوجد معه في محل إقامته من الساكنين . وإذا تعذر ذلك فيسلم الإخطار إلى العمدة . وإذا تعذر معرفة محل إقامة المتهم أو عنوانه داخل المملكة فيبلغ بواسطة النشر في الجريدة الرسمية . وفيما يتعلق بالدولة ترسل البلاغات إلى الوزراء المختصين ، أو لمديري المصالح ، أو لرؤساء المؤسسات والهيئات العامة ، أو من يقوم مقامهم . وفيما يتعلق بالمسجونين تسلم البلاغات إلى مدير السجن .

وتشكل الدائرة من رئيس وعضوين . ويجوز لرئيس الديوان أن يشكل دوائر فرعية من عضو واحد لنظر دعاوى اليسيرة . ولا تصح جلسات الدائرة التي تنظر في الدعوى إلا

بحضور جميع أعضائها، وكذلك مندوب الادعاء (هيئة الرقابة والتحقيق)، وإذا لم يتوافر العدد اللازم من الأعضاء فيندب من يكمل نصاب النظر. ويجب أن تكون الجلسات علنية، إلا إذا رأت الدائرة جعلها سرية مراعاة للأداب، أو محافظة على النظام العام، على أن يكون النطق بالحكم في جميع الأحوال في جلسة علنية (المادة ١٥ من قواعد المرافعات).

ويلزم أن يحضر المتهم جلسات المحاكمة بنفسه، ويحق له أن يبدي دفاعه كتابة أو شفهيًا. كذلك يجوز له أن يستعين بمن يدافع عنه من المحامين، وأن يطلب استدعاء الشهود لسماع أقوالهم. على أن إجراءات المحاكمة لا تعلق على حضور المتهم، وإنما المطلوب إعلامه ومنحه المهلة المنصوص عليها، حتى تتاح الفرصة له للحضور والدفاع عن نفسه. فإذا لم يحضر المتهم، فعلى الدائرة أن تمضي في إجراءات المحاكمة، بعد أن يتحقق من أن المتهم قد أبلغ إبلاغاً صحيحاً (المادة ١٩ من قواعد المرافعات). والمتهم الذي يبلغ إبلاغاً صحيحاً بالثبوت أمام مجلس المحاكمة ويتخلف عن الحضور، يعرض نفسه لصدور حكم عليه دون سماع ما قد يريد أن يقدمه لمجلس المحاكمة من أدلة ودفاع وشهود.

أما إذا كان المدعى عليه متهمًا بمخالفة جزائية ففي حالة عدم حضوره بعد تبليغه، يعاد تكليفه بالحضور لجلسة أخرى. فإن تخلف بعد ذلك فإن الخيار يعطى لدائرة المحاكمة، إما أن تحكم في الدعوى غيابياً وإما أن تأمر بإحضاره لجلسة أخرى. فإذا أمرت بإحضاره ولم يحضر، يجب عليها أن تحكم في الدعوى غيابياً. وبعد الحكم حضورياً متى حضر المتهم إحدى الجلسات وأبدى دفاعه حتى إن تأجل الحكم بعد ذلك ولم يحضر عند صدوره (المادة ٢٠ من قواعد المرافعات).

وللمتهم أو من يوكله حق الإطلاع على أوراق التحقيق بحضور أمين سر الدائرة، وله، بإذن من رئيسها، استنساخ صور منها (المادة ١٧ من قواعد المرافعات). كذلك يجوز للموظف أن يأخذ أثناء الإطلاع بعض الملاحظات التي تساعد على تذكر ما تضمنته الأوراق.

ويمثل المتهم أمام الدائرة طليقاً بغير قيود وتتخذ عليه الحراسة اللازمة. ولا يجوز إعادته

عن الجلسة إلا إذا وقع منه ما يخل بنظامها. وللدائرة أن تستمر في نظر الدعوى إلى أن يمكن السير فيها بحضوره، على أن تطلع المتهم على ما تم في غيبته من إجراءات. وفي كل الأحوال يكون المتهم آخر من يتكلم (المادة ٢٢ من قواعد المرافعات).

وإذا رأت الدائرة أثناء المرافعة ضرورة إجراء معاملة أو تحقيق تكميلي، باشرت ذلك بنفسها أو نذبت من يقوم به من أعضائها. وللدائرة من تلقاء نفسها، أو بناءً على طلب ممثل الادعاء أو المتهم، أن تكلف بحضور من تراه لازماً لسماع أقواله من الشهود. وعلى الدائرة أن تمنع توجيه أسئلة إلى الشاهد لا تتعلق بموضوع الدعوى، أو تؤدي إلى اضطرابه أو تخويفه (المادة ٢٣ من قواعد المرافعات).

رابعاً - القرار التأديبي

كما سبقت الإشارة إليه، فإن سلطة التأديب هي سلطة مشتركة بين الجهة الإدارية وديوان المظالم. فالوزير يجوز له أن يوقع جميع العقوبات المنصوص عليها في النظام، ماعدا عقوبة الفصل، بينما يمكن لديوان المظالم توقيع أي من العقوبات المنصوص عليها في النظام. وقد ألزم النظام الجهات الإدارية بإبلاغ هيئة الرقابة والتحقيق بجميع القرارات الصادرة منها بالعقوبات التأديبية لمراجعتها، والتوثيق من أن المخالفة الصادرة بشأنها العقوبة لا تستوجب الفصل. كذلك ألزمها بإبلاغ وزارة الخدمة المدنية، وديوان المراقبة العامة بقرار العقوبة فور صدوره.

أما بالنسبة للدعوى التأديبية في ديوان المظالم، فتصدر دائرة الحكم بعد المحاكمة حكمها في القضية إما ببراءة المتهم، أو بتوقيع عقوبة من العقوبات التأديبية التي نص عليها النظام وتراها مناسبة، بصرف النظر عن العقوبة التي تطلبها هيئة الرقابة والتحقيق، أو قد تصدر حكمها بغير البراءة أو الإدانة، مثل الحكم بعدم الاختصاص، أو بعدم قبول الدعوى، أو سقوطها بالتقادم أو بالوفاة. وتصدر دائرة المحاكمة قرارها بعد المداولة السرية بين أعضائها مجتمعين (إذا كانت مؤلفة من أكثر من عضو). وتصدر الأحكام بالأغلبية، وينسب الحكم إلى الدائرة، وعلى المخالف توضيح مخالفته وأسبابها في محضر الجلسة. وعلى الأكثرية أن

توضح وجهة نظرها في الرد على مخالفة المخالف في محضر الجلسة ويوقع المحضر من جميع أعضاء الدائرة وأمين سرها (المادة ٣٠ من قواعد المرافعات).

وإذا كان الحكم على الموظف بالحرمان من العودة للخدمة، فيجب أن يقرر مجلس المحاكمة تاريخ بدء المدة التي يحرم الموظف خلالها من العودة للخدمة، فإذا لم يتضمن القرار ذلك التحديد، حسب المدة من تاريخ صدور القرار. (١١٣) وإذا تضمن الحكم الصادر من ديوان المظالم ما يشير إلى حدوث فعل يشكل جريمة جنائية أو تأديبية، فيجب تبليغ جهة التحقيق المختصة بصورة من الحكم لاتخاذ ما يلزم نظاماً (المادة ٢٩ من قواعد المرافعات).

ويتبغي أن يشمل إعلام الحكم على الأسباب التي بني عليها، وبيان ما استند إليه، والدائرة التي أصدرته، وتاريخ إصداره، ومكانه، والدعوى الصادرة فيها، وما إذا كان صادر في دعوى جزائية أو تأديبية، وأسماء أعضاء الدائرة الذين سمعوا المرافعة، واسم ممثل الادعاء وطلباته وأسماء أطراف الدعوى وصفاتهم وموطن كل منهم وحضورهم أو غيابهم وأسماء ممثلهم، وما قدموه من طلبات أو دفعات واستندوا إليه من أدلة (المادة ٣١ من قواعد المرافعات). وتوقع نسخة إعلام الحكم الأصلية من رئيس وأعضاء الدائرة وأمين سرها وذلك خلال خمسة عشر يوماً. وفي حالة تشكيل الدائرة من عضو واحد، فتوقع نسخة إعلام الحكم الأصلية منه ومن أمين سر الدائرة. وتحفظ نسخة إعلام الحكم الأصلية الموقعة في ملف الدعوى، وتسلم نسخة من إعلام الحكم مختومة بختم الدائرة وموقعة من رئيس الدائرة وأمين سرها لكل ذي علاقة.

وعلى الدائرة التي أصدرت الحكم أن تعلم المحكوم عليه بعد تسليمه نسخة إعلام الحكم بأن له أن يطلب تدقيق الحكم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسليمه نسخة إعلام الحكم، وأنه إذا لم يطلب تدقيق الحكم خلال تلك المدة فإن الحكم يكون في حقه نهائياً وواجب التنفيذ، (باستثناء القرارات الصادرة بفصل موظفي المرتبة الحادية عشرة فما فوقها أو ما يعادلها فلا تكون نهائية إلا بعد التصديق عليها من رئيس مجلس الوزراء).

وللدائرة إذا رأت من أخلاق المحكوم عليه، أو ماضيه، أو سنه، أو ظروفه الشخصية،

أو الظروف التي ارتكبت فيها الجريمة، أو نحو ذلك مما يبعث على القناعة بوقف التنفيذ، أن تنص في حكمها على وقف تنفيذ العقوبة. إلا أنه لا أثر لذلك الإيقاف على الجزاءات التأديبية التي يخضع لها المحكوم عليه. ويلغى الإيقاف إذا أدين المحكوم عليه أمام إحدى دوائر الديوان بعقوبة بدنية في قضية جزائية أخرى ارتكبها خلال ثلاث سنوات من تاريخ صيرورة الحكم الموقوف تنفيذه نهائياً (المادة ٣٢ من قواعد المرافعات).

وأخيراً، فمن الجدير بالذكر أن مجلس الخدمة المدنية نص على أن يعامل الموظف الذي يتهم في قضية وهو مستمر على رأس العمل خلال الفترة من فصله المحدد في الحكم التأديبي أو القضائي وحتى تاريخ صدور القرار التنفيذي بإنهاء خدمته، معاملة الموظف الفعلي، وفقاً لأحكام المادة (١٠/٣٠) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية. (١١٤)

الضمانات التأديبية

مثالاً حددت النصوص التأديبية طريقة تأديب الموظفين والعقوبات التي يمكن أن تلحق بهم، وحددت المبادئ التي تحكم تطبيق تلك العقوبات، مثل: شرعية العقوبة، وعدم تعددها، وضرورة تناسبها للمخالفة، وعدم تطبيقها بأثر رجعي، فإنها كذلك وفرت عدداً من الضمانات والضوابط التي تكفل للموظف المتهم محاكمة وإجراءات تأديبية عادلة. وتتوافر هذه الضمانات في كافة مراحل العملية التأديبية، سواء داخل الجهة الإدارية أم خارجها، بداية من لحظة اكتشاف المخالفة وبدء التحقيق، وحتى صدور الحكم في القضية التأديبية.

ومن المحتم مراعاة هذه الضمانات، ولولم توجبها نصوص صريحة في أي نظام، وذلك نظراً لاستناد الضمانات المذكورة إلى المبادئ القانونية العامة المسلمة في أغلب الدول المعاصرة، وهو أمر تقتضيه قواعد العدالة في كل مسألة تأديبية أو جنائية، دون الحاجة إلى نص صريح عليها. (١١٥) إذ تستلزم تلك المبادئ وجود قدر أدنى من العدالة المجردة وضمير الإنصاف، مع مراعاة عدم إغفال مقتضيات الصالح العام في الوقت نفسه. وإن كان ذلك لا يمنع بالطبع من وجود قدر أكبر يستمد من الأنظمة الخاصة بالإجراءات المتعلقة

بالتأديب. (١١٦)

وفي هذا المجال كفل النظام عدداً من الضمانات للموظفين، منها: فصل سلطتي الاتهام والمحاكمة، التحقيق مع الموظف المتهم قبل توقيع العقوبة، حق الدفاع للموظف المتهم، وجوب تسبيب قرار العقوبة، حق الطعن في القرارات والأحكام التأديبية.

أولاً - الفصل بين سلطتي الاتهام والمحاكمة

لتحقيق حيدة الإجراءات التأديبية تلجأ نظم التأديب إلى توفير عدد من الضمانات من بينها فصل سلطتي الاتهام والمحاكمة. ويمثل الفصل بين سلطتي الاتهام والمحاكمة إحدى الضمانات الهامة للموظف العام، الأمر الذي يكفل حياد الجهة التي تحكم بين سلطة الاتهام وبين الموظف المتهم، حتى يطمئن الموظف إلى عدالة من يحاكمه وحياده وعدم تأثره أو ميله. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى اقتناع المتهم بما سيوقع عليه من عقوبات، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى تمكنه في المستقبل من إصلاح نفسه، وتغاشي السلوك المخالف. (١١٧)

ومن هنا حرص نظام التأديب في المملكة على فصل سلطتي التحقيق والمحاكمة، بأن جعل دور هيئة الرقابة والتحقيق يقتصر على إجراء التحقيق في المخالفات التي تكشف عنها الرقابة أو التي تحال إليها من الوزراء المختصين أو من أي جهة رسمية مختصة. في حين يختص بالفصل في التحقيق، إما ديوان المظالم (إذا كانت المخالفة تستدعي الفصل) أو السلطة الرئاسية (حين لا تستوجب العقوبة الفصل). ويمكن للهيئة أن تقترح العقوبة المناسبة، ولكن لا يكون ديوان المظالم أو الوزير المختص ملزمين بها. فلهما توقيع تلك العقوبة أو اختيار عقوبة أخرى مناسبة من بين العقوبات التي تدخل ضمن اختصاصهما (المادة ٣٨ من نظام التأديب).

ولا يجوز لهيئة الرقابة والتحقيق إحالة الأوراق لإقامة الدعوى التأديبية على أحد الموظفين العموميين دون أن تجري التحقيق اللازم، بحجة أن دائرة المحاكمة قد لا تنقيد بما تجر به الهيئة من تحقيقات، أو لأن من حق الدائرة استكمال ما ترى استكمالها من تحقيقات، إذ

إن ذلك يعني جمع دائرة المحاكمة بين مهام التحقيق والمحاكمة، وهذا أمر يخالف ما يقضي به نظام تأديب الموظفين بالملكة ويتعارض مع مبدأ الفصل بين سلطتي الاتهام والمحاكمة. (١١٨)

وفي هذا الخصوص أشارت هيئة التأديب في أحد أحكامها إلى . .

إن الجمع بين مهمني التحقيق والمحاكمة في الوقت نفسه يتعارض مع أصل من الأصول العامة في مجال التأديب، من مقتضاه الفصل بين سلطة التحقيق من ناحية، وسلطة المحاكمة من ناحية أخرى، بل إن الجمع بشكل في حقيقة الأمر تجاوزاً من جانب المجلس لاختصاصه المرسوم في نظام تأديب الموظفين، ذلك أن هذا النظام يقوم على أساس الفصل بين مهمني التحقيق والمحاكمة أخذاً بالأصل العام المتوخى منه. الأمر الذي يمكن معه القول بأن قيام جهة واحدة بالجمع بين المهمتين، يتطوي على تجاوز لاختصاصها الذي حددته النصوص. وليس يجدي في هذا المقام عدم تقييد مجلس المحاكمة بما تجر به سلطة الاتهام من تحقيقات، أو بحق المجلس في إجراء التحقيق مع المتهم واستكمال ما جرى استكمال من التحقيقات السابقة. (١١٩)

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا يتصل بمدى الجمع بين سلطتي الاتهام والمحاكمة، حين يكون الاختصاص بتوقيع العقاب للسلطة الرئاسية. حيث إنه في هذه الحالات تباشر الجهة الإدارية التحقيق بنفسها، ثم تصدر قرار العقوبة. إلا أنه بالرغم من عدم وجود مانع قانوني بأن يقوم الرئيس الإداري الأعلى المختص بتوقيع العقوبة أيضاً بالتحقيق، فإن ما يحدث عملياً هو أن الوزير المختص أو من يفوضه من الرؤساء الإداريين يكلف شخصاً آخر أو وحدة إدارية بالمصلحة الحكومية بإجراء التحقيق. إذ إن الأصل أن يقوم بالتحقيق في الأجهزة الحكومية المختلفة إدارات مختصة بذلك هي إدارات الشؤون القانونية، أو على الأقل أشخاص لهم دراية وتمرس في العمل القانوني. (١٢٠) ويتم بعد ذلك عرض نتائج التحقيق على الوزير، ليتولى اتخاذ القرار المناسب.

ولا شك في أن ذلك يعد تقييماً للرئيس الإداري المختص من التأثير بمؤثرات معينة أثناء التحقيق، قبل أن تكتمل كافة مقوماته. علاوة على ذلك، فإنه مع فرض قيام الرئيس الإداري الأعلى بالتحقيق بنفسه، فلا يعد ذلك مخالفة قانونية. إذ إن التأديب عن طريق

الجهة الإدارية المختصة، ليس عملاً قضائياً، بل هو مجرد امتداد للسلطة الرئاسية لتقوم الخطأ^(١٢١) فضلاً عن ذلك، فإن توقيع عقوبة الفصل، التي هي من أشد العقوبات، لا تملكها الجهة الإدارية، بل ديوان المظالم، كما أنه يتحتم على الجهة الإدارية في توقيع العقوبات الممنوحة لها نظاماً، تبليغ وزارة الخدمة المدنية وديوان المراقبة العامة، وهيئة الرقابة والتحقيق، بالقرار التأديبي الصادر عنها فور صدوره، مع صورة من أوراق التحقيق. وهيئة الرقابة والتحقيق، من تلقاء نفسها أو بناءً على طلب من وزارة الخدمة المدنية أو ديوان المراقبة العامة، أن تعرض على القرار. وإذا رأت أن المخالفة تستوجب الفصل فلها أن تطلب مباشرة التحقيق بنفسها بعد تبليغ الوزير المختص. بالإضافة إلى أن النظام أوجب إحالة حالات أخرى سبق الإشارة إليها لديوان المظالم للبت فيها. ولاشك أن في هذا تقييداً لسلطة الجهة الإدارية ونوع الضمان للموظف.

ثانياً - التحقيق قبل توقيع العقوبة

قبل توقيع العقوبة على الموظف ينبغي التحقيق معه لإظهار حقيقة ما نسب إليه، وللتحقيق أهمية أساسية في الحالات التي لا تكون فيها الوقائع ثابتة بوضوح. وهو مهم أيضاً في جميع الأحوال لتقدير سلوك الموظف، بصفة عامة، ذلك التقدير اللازم لتحديد العقوبة التي توقع عليه. ويستخدم هذا التحقيق على وجه العموم ليكون مرتكزاً لمراقبة الموظف، أو لقرار السلطة الرئاسية باقتراح العقوبة، أو بإحالة الأمر إلى القضاء التأديبي^(١٢٢).

وقد أولى النظام اهتمامه بالتحقيق ومقوماته، وحرص على سلامة إجراءاته. فلا يجوز توقيع العقوبة على الموظف إلا إثر سماع أقواله وتحقيق دفاعه، وأن يكون التحقيق مكتوباً، وأن يثبت في محضر أو محاضر سلسلة يبين فيها تاريخ ومكان وساعة افتتاحه وإتمامه، وتذييل كل ورقة من أوراق التحقيق بتوقيع من تولى التحقيق، ولا يجوز الشطب أو التعديل في أوراق محاضر التحقيق. ويجب أن ترفق بأوراق التحقيق صور للمستندات المقدمة وذلك بعد أن يوقع عليها المحقق بمطابقتها بالأصل مع إثبات مقدمتها وتاريخ تقديمها (المادة ١١ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة). وفي حالة إجراء التحقيق من قبل جهة العمل يجب

أن يكون التحقيق مع الموظف كتابة ، ويجب سماع أقواله وتحقيق دفاعه وإثبات ذلك في القرار الصادر بالعقاب أو في محضر مرفق به (المادة ٣٥ من نظام التأديب). لذلك قررت هيئة التأديب في أحد أحكامها أن عدم إجراء أي تحقيق مع المتهم قبل إحالته إلى المحاكمة يفضي إلى تخلف ركن من أركان الدعوى التأديبية ، وبالتالي إلى عدم قبوله . (١٢٣)

وكتابة التحقيق هو الأمر الغالب في مختلف الدول ؛ لأن الكتابة تعطي للمحقق فرصة لتأمل ما ذكره المتهم عند استجوابه ، وهو أمر يساعد المحقق على الوصول إلى وجه الحقيقة . فضلاً عن أنه مهما أوتي المحقق من قوة الذاكرة ، وحرص على تحري الحقيقة فإن القول الشفهي ينسي بعضه ، ولا يساعد المحقق على ربط أقوال المتهم واستخلاص الحقيقة منه ، التي تحتاج إلى نوع من التروي والتمحيص حتى لا يدان بريء أو يبرأ مخطئ . (١٢٤)

وتنص المادة (٣٩) من النظام على وجوب إبلاغ هيئة الرقابة والتحقيق بكل القرارات الصادرة بالعقوبات التأديبية من المصالح الحكومية فور صدورها ، على أن ترسل مع القرار صور من أوراق التحقيق جميعها . وإذا رأت الهيئة أن المخالفة التي صدر القرار فيها تستوجب الفصل ، فستطيع خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسلمها للقرار وصور أوراق التحقيق ، أن تبلغ الوزير المختص بقرارها وتباشر التحقيق في القضية بنفسها ، تمهيداً لإحالة الموظف المتهم إلى ديوان المظالم لمحاكمته .

ومن الضمانات المقررة في هذا الشأن ما يلي :

١ . ضرورة إجراء التحقيق بحضور الشخص الذي يجري التحقيق معه ، ما لم تقضي المصلحة العامة إجراء التحقيق في غيابه . فالقاعدة أن يجري التحقيق بحضور الموظف المتهم والاستثناء هو عدم الحضور . ومن المبادئ الأصولية أن الاستثناء لا يلجأ إليه إلا عند الضرورة ، ولا يجوز التوسع في تطبيقه . (١٢٥) وإذا تعذر حضور المطلوب استجوابه لمرضه أو لأسباب قهرية ، وكان التحقيق لا يحتمل التأجيل ، يصدر رئيس الهيئة أمراً بانتقال المحقق لإجراء التحقيق في مكان تواجدته ، على أن يصحبه كاتب للتحقيق إن وجد ، وأحد أعضاء الرقابة ، ويجب إخطار مرجع الموظف

مسبقاً بذلك .

٢ . لا يجوز أن يتولى التحقيق أحد ممن يتصل بأحد الخصوم بصفة قرابة أو نسب حتى الدرجة الرابعة ، وذلك ضماناً لحياة التحقيق .

٣ . يجب أن يقتصر المحقق في تحقيقه على الأمور المباشرة المتصلة بالتهمة ، التي تكشف عن حقيقتها فقط ، دون توجيه أسئلة عن أمور أخرى خارجة عن ذلك . كذلك يجب عدم استعمال وسائل الإكراه والضغط أو التهديد أثناء التحقيق . كذلك ينبغي للمحقق أن يحجم عن إبداء رأيه قبل استجواب الموظف وسماع الشهود والانتها من التحقيق (المادة ١٣ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة) .

٤ . في نهاية التحقيق يتعين أن يواجه الموظف الذي يجرى التحقيق معه بجميع القرائن والأدلة القائمة ضده ، وأن يطلب منه الرد على كل منها على حدة .

ثالثاً - حق الدفاع

يعد حق الدفاع من الضمانات الأساسية للموظف لإظهار الحقائق ، وأحد من احتمالات التعسف . ويقصد بحق الدفاع تمكين الموظف المتهم من معرفة ما نسب إليه من وقائع وأدلة اتهام ، ومنحه المهلة الكافية ليتدبر أمره ، وينتهي للدفاع عن نفسه ، ثم يسمح له بتقديم ملاحظاته وأقواله كتابة أو مشافهة ، سواء بنفسه أم عن طريق محام عنه . (١٢٦)

وقد اهتم نظام التأديب بالمملكة بتوفير هذه الضمانة ، حيث نص عليها ، كما نصت عليها اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقيق ، وقواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم . وقد تضمنت تلك النصوص عدداً من الضمانات في هذا الشأن ، من أهمها ما يلي :

١ . وجوب تبليغ المتهم بموعد انعقاد أول جلسة للمحاكمة التأديبية ، وذلك قبل ثلاثين يوماً على الأقل من تاريخ انعقادها ، مع تزويده بصورة من قرار الاتهام . وذلك حتى يتدبر المتهم أمره ويعد نفسه . كذلك عنيت قواعد المرافعات بتحديد طريقة الإبلاغ الصحيحة ، فاستلزمت أن تسلم البلاغات إلى الشخص نفسه أينما وجد . وإلا فتسلم

إلى من يوجد معه في محل إقامته من الساكنين . وإذا تعذر ذلك فيسلم البلاغ إلى العمدة . وإذا تعذر معرفة محل إقامة المتهم أو عنوانه داخل المملكة فيبلغ بواسطة النشر في الجريدة الرسمية . وفيما يتعلق بالدولة ترسل الإخطارات إلى الوزراء المختصين ، أو لمديري المصالح أو لرؤساء المؤسسات والهيئات العامة ، أو من يقوم مقامهم . وفيما يتعلق بالمسجونين تسلم الإخطارات إلى مدير السجن .

٢ . استلزم النظام حضور المتهم جلسات المحاكمة بنفسه ، وضمن له حق إبداء دفاعه كتابة أو شفهيًا . وأجاز له أن يستعين بمن يدافع عنه من المحامين ، وضمن له حق استدعاء الشهود لسماع أقوالهم . على أنه لم يعلق اتخاذ إجراءات المحاكمة على حضور المتهم . لذا فإن المتهم الذي يبلغ إبلاغاً صحيحاً بالمثل أمام مجلس المحاكمة ويتخلف عن الحضور ، يعرض نفسه لصدور حكم عليه ، دون سماع ما قد يريد أن يقدمه لمجلس المحاكمة من أدلة أو دفاع أو شهود .

٣ . للمتهم أو من يوكله حق الإطلاع على أوراق التحقيق بحضور أمين مجلس المحاكمة ، وله بإذن من رئيس مجلس المحاكمة استنساخ صور منها . وهذا لا يعني منع الموظف من أن يأخذ أثناء الإطلاع بعض الملاحظات التي تساعد على تذكر ما تضمنته الأوراق ، وإنما يعني أن الذي يتطلب الإذن ، هو استنساخ صور كاملة مصدق عليها من أوراق التحقيق . ومن المفروض أن منع الموظف من استنساخ صور التحقيق يرتبط بالأمن والسرية ، إذا تطلب الأمر ذلك ، فإن لم يوجد المبرر فإن المنع لا يكون في محله . (١٢٧)

٤ . يجب أن تكون الجلسات علنية ، إلا إذا رأت الدائرة جعلها سرية ، مراعاة للأدب أو محافظة على النظام العام ، على أن يكون النطق بالحكم في جميع الأحوال في جلسة علنية .

رابعاً - حياد مجلس المحاكمة

لتحقيق الحياد في قرارات التأديب ، فإن من الضمانات التي كفها النظام للموظف

المتهم حقه برد أي عضو من أعضاء دائرة المحاكمة، إذا كان هناك سبب يبرر ذلك (المادة ٢٤ من نظام التأديب). ويوقف النظر في الدعوى، إثر تقديم الطلب، وحتى البت فيه ويفصل رئيس الديوان في هذا الطلب ويكون قراره نهائياً. ومن المفروض أن الأسباب التي تبرر الرد هي الأسباب التي تمس حيطة عضو المجلس أو نزاهته. ولا يعني قبول الرد، أن عضو مجلس المحاكمة الذي رد قد قام به حتماً سبب يقلل من كرامته أو يستدعي مساءلته. (١٢٨)

بالإضافة إلى ما سبق، فإن لعضو الدائرة، إذا قامت لديه أسباب يستشعر منها الحرج من نظر الدعوى، أن يعرض تنحيته عن النظر فيها على رئيس الديوان للفصل فيها (المادة ٢٥ من قواعد المرافعات).

خامساً - تسبیب القرارات التأديبية

يقصد بذلك أن يتضمن القرار الأسباب التي أدت إلى توقيع العقوبة على الموظف. وتسبب قرار العقوبة يعد من الضمانات الواجب توافرها في كل مسألة تأديبية، وإن لم ينص عليها صراحة. وذلك بخلاف القرارات الإدارية الأخرى، التي لا تستوجب المبادئ القانونية العامة تسببها بالضرورة، إلا إذا جاء بالنصوص القانونية ما يوجب هذا التسبب. (١٢٩)

وقد نصت قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم على أنه يجب أن يشتمل إعلام الحكم على الأسباب التي بني عليها، وبيان مستنده، وأسماء أعضاء الدائرة الذين سمعوا المرافعة، واسم ممثل الادعاء وطلباته، وأسماء أطراف الدعوى وصفاتهم، وموطن كل منهم، وحضورهم أو غيابهم، وأسماء ممثليهم وما قدموه من طلبات أو دفعات واستندوا إليه من أدلة.

وقد قرر ديوان المظالم أنه * إذا قام القرار التأديبي على عدة اتهامات يثبت بعضها في حق الموظف دون البعض الآخر، وكانت الاتهامات الثابتة في حقه لا تكفي لتبرير الجزاء، فإن قرار الجزاء والحالة هذه لا يعد محمولاً على سببه، ويتعين إبطاله لإعادة تقدير الجزاء على أساس استبعاد ما لم يتم في حق الموظف وبما يتناسب صدقاً وحقاً مع ما قام في حقه، فلا يجوز أن يكون الموظف ضحية الخطأ في تطبيق النظام *. (١٣٠)

سادساً الطعن في القرارات التأديبية

يقصد بالطعن هنا كل وسيلة توفرها النظم أو اللوائح للفرد لإصلاح وضع يعتقد أنه يشويه الظلم أو يخالف القانون، وذلك بمساعدة سلطة أعلى. (١٣١) ومن أهم الضمانات المتوافرة للموظف السعودي جواز الطعن في القرارات التأديبية. حيث يجوز للموظف أن يلجأ لطريقة التظلم الإداري، سواء الولائي، حيث يقدم الطعن لنفس مصدر القرار المطعون فيه. أو الرئاسي، حيث يقدم الطعن إلى جهة رئاسية أعلى من الجهة المصدرة للقرار المطعون فيه. ملتصقاً بإعادة النظر في قرار العقوبة، سواء أكان ذلك بأسباب قانونية أم إنسانية. كما أن له أن يلجأ إلى طريق الطعن القضائي بالتظلم أمام ديوان المظالم في القرار الإداري التأديبي، ملتصقاً بإلغاء أو التعويض عن الأضرار التي لحقت من جراء خطأ في القرار.

ويختص الديوان بالفصل في الدعاوى المقدمة من ذوي الشأن بالطعن في القرارات الإدارية، متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص، أو وجود عيب في الشكل، أو مخالفة النظم واللوائح، أو الخطأ في تطبيقها أو تأويلها، أو إساءة استعمال السلطة (المادة ٨/ ب من نظام ديوان المظالم). والقرارات التأديبية الصادرة من الجهات الإدارية، تعد قرارات إدارية، ومن ثم يجوز الطعن فيها أمام ديوان المظالم، وذلك إذا استوفى الطعن الشروط المنصوص عليها. (١٣٢) وقد قضى ديوان المظالم في أكثر من قضية بأن القرارات التأديبية التي تصدرها السلطات الرئاسية في الجهات الإدارية هي قرارات إدارية بالمعنى المفهوم للقرار الإداري، ومن ثم تخضع لرقابة المشروعية التي يسلطها ديوان المظالم بهيئة قضاء إداري على القرارات الإدارية متى طرح عليه الطعن فيها، بوصفه جهة القضاء المختصة بالنظر والفصل في الطعون الموجهة لتلك القرارات. (١٣٣)

كذلك يحق للموظف رفع دعوى تعويض عن الأضرار المترتبة على القرار التأديبي أمام ديوان المظالم. حيث إن من اختصاص الديوان النظر في دعاوى التعويض الموجهة من ذوي الشأن إلى الحكومة والأشخاص ذوي الشخصية المعنوية المستقلة بسبب أعمالهم. ولكن الأحكام الصادرة في هذه الدعاوى، على خلاف ما طلبته الجهة الإدارية أو غير صالحها، لا

تكون نهائية وواجبة النفاذ، إلا بعد تدقيقها (المادة ٣٤ من قواعد المرافعات).

وتتولى دائرة الحكم من تلقاء نفسها، أو بناءً على طلب أي من ذوي الشأن، تصحيح ما يقع في حكمها من أخطاء مادية بحتة أو حسابية. أما إذا وقع غموض أو إبهام في الحكم، فلاي من ذوي الشأن الطلب من رئيس الديوان إحالة القضية إلى الدائرة التي أصدرته لتفسيره (المادة ٣٣ من قواعد المرافعات). والتفسير لا يكون إلا في الحالة التي انطوى الحكم فيها على غموض أو إبهام يحتاج إلى إيضاح. بحيث تكون الغاية عندئذ استجلاء قصد دائرة المحاكمة فيما غمض أو إبهم، ابتغاء الوقوف على حقيقة المقصود بالحكم، حتى يتسنى تنفيذه بما يتفق وهذا القصد.

ويكون الحكم الصادر بالتفسير متمماً للحكم الذي يفسره من جميع الوجوه لا حكماً جديداً. وعلى هذا الأساس يجب أن يقف التفسير عند حد إيضاح ما إبهم بالفعل بحسب تقدير دائرة المحاكمة التي تتولى التفسير. فلا يسوغ أن تتخذ التفسير ذريعة لإصلاح خطأ أو تفادي نقص وقع في الحكم. وينصب التفسير على منطوق الحكم، ومن ثم فإن غموض الأسباب لا تبرر التفسير ما لم تكن قد كونت جزءاً من المنطوق ذاته. أما الأخطاء التي يجوز تصحيحها فهي الأخطاء المادية سواء أكانت كتابية أم حسابية، وهي لا تؤدي إلى لبس في فهم معنى الحكم ويمكن إدراكها بسهولة. ومن أمثلتها أن يقع خطأ في ذكر اسم المتهم أو الجهة التي يعمل فيها أو في تاريخ الجلسة التي صدر فيها الحكم. (١٣٤)

وقد نصت المادة (٣٩) من قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم على إنشاء هيئة للتدقيق برئاسة رئيس الديوان، تتكون من عدد كاف من الأعضاء يعينهم رئيس الديوان، ويكون بها دائرة أو أكثر للتدقيق. وتتألف دائرة التدقيق من ثلاثة أعضاء يعينهم رئيس الدائرة ويجوز لرئيس الديوان أن يشكل دائرة التدقيق من عضو واحد، وذلك لتدقيق الدعاوى اليسيرة التي يحددها رئيس الديوان.

وعلى الدائرة التي أصدرت الحكم أن تعلم المحكوم عليه بعد تسليمه نسخة إعلام الحكم بأن له أن يطلب تدقيق الحكم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسليمه نسخة إعلام الحكم.

ولا يكون الحكم نهائياً إلا عقب انقضاء المدة المحددة لطلب التدقيق المشار إليها، وعدم طلب تدقيقها من أي من أطراف الدعوى. فإذا لم يطلب تدقيق الحكم خلال تلك المدة فإن الحكم يكون فيه نهائياً في حق المحكوم عليه وواجب النفاذ. باستثناء الأحكام الصادرة بفصل موظفي المرتبة الرابعة عشرة فما فوقها أو ما يعادلها فلا تكون نهائية، إلا بعد التصديق عليها من رئيس مجلس الوزراء.

ويترتب على قبول طلب التدقيق أن تقوم دائرة التدقيق المختصة بتأييد الحكم أو نقضه. وإذا نقضته فلها أن تعيده إلى الدائرة التي أصدرته، أو تتصدى لنظر القضية بنفسها. وإذا أعادته إلى الدائرة التي أصدرته وأصرت تلك الدائرة على حكمها ولم تقتنع به دائرة التدقيق، فيكون عليها أن تتصدى لنظر القضية بنفسها. وفي كل الأحوال التي تتصدى فيها دائرة التدقيق لنظر القضية يجب أن يتم الفصل فيها بعد سماع أقوال الخصوم، ويكون حكم دائرة التدقيق في جميع الأحوال نهائياً (المادة ٣٦ من قواعد المرافعات).

ويكون لممثل الادعاء في الدعاوى الجزائية والتأديبية وللمحكوم عليه، أن يطلب تدقيق الحكم خلال المدة المحددة لطلب التدقيق. ويجب أن يشتمل طلب التدقيق على البيانات المتصلة بأطراف الدعوى، وبيان الحكم المطلوب تدقيقه، وتاريخ إبلاغه، والأسباب التي بني عليها الطلب. ويحيل رئيس الديوان أو من ينوبه الطلب، مرفقاً به ملف القضية، إلى دائرة التدقيق للنظر فيه والفصل فيه. وإذا كان طلب التدقيق مرفوعاً من ممثل الادعاء، فيكون لدائرة التدقيق أن تؤيد الحكم أو تلغيه أو تعدله. ولكن إذا كان التعديل في غير صالح المتهم، فيجب على الدائرة سماع أقواله بعد التعديل. أما إذا كان طلب التدقيق مرفوعاً من المحكوم عليه بمفرده، فليس للدائرة إلا أن تؤيد الحكم أو أن تعدله لمصلحته. ويجوز لدائرة التدقيق إعادة الدعوى إلى الدائرة التي أصدرت الحكم، لبيان ما شابته من غموض أو إبهام (المادة ٣٨ من قواعد المرافعات). ويكون حكم دائرة التدقيق نهائياً، باستثناء الأحكام الصادرة بفصل موظفي المرتبة الرابعة عشرة فما فوقها أو ما يعادلها فلا تكون نهائية إلا بعد التصديق عليها من رئيس مجلس الوزراء. والتصديق هنا لازم بالنسبة لعقوبة الفصل وحدها ومن ثم فإن

غيرها من العقوبات تخضع لقاعدة نهائية القرار .

كما أن للمحكوم عليه غيابياً أن يطلب من رئيس الديوان أو من ينيبه، إعادة النظر في الحكم الصادر ضده خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إبلاغه بالحكم . ويحيل رئيس الديوان أو من ينيبه الطلب إلى الدائرة التي أصدرت الحكم، لإعادة المحاكمة في مواجهة المتهم (المادة ٤١ من قواعد المرافعات) .

وإذا رأت دائرة التدقيق في شأن قضية تنظرها العدول عن اجتهاد سبق أن أخذت به، أو أخذت به دائرة أخرى، أو سبق أن أقرته هيئة التدقيق، فيجب أن ترفع الموضوع إلى رئيس الديوان ليحيله إلى هيئة التدقيق مجتمعة برئاسة رئيس الديوان مع ثلاثة من رؤساء الدوائر، يختارهم رئيس الديوان وتصدر الدائرة المشتركة قرارها بأغلبية ثلثي الأعضاء (المادة ٤٠ من قواعد المرافعات) .

وإذا ظهرت بعد الفصل النهائي وقائع، أو قدمت أوراق لم تكن معلومة وقت المحاكمة، وكان من شأنها تبرئة المحكوم عليه، فله أو لممثل الادعاء أن يطلب من رئيس الديوان أو من ينيبه، إعادة النظر في الأحكام النهائية، ويقدم الطلب خلال ثلاثين يوماً من تاريخ العلم بذلك، مشتملاً على الحكم وأسباب إعادة النظر، ويحيل رئيس الديوان أو من ينيبه هذا الطلب إلى الدائرة التي أصدرت الحكم لتفصل فيه بحضور أطراف القضية (المادة ٤٢ من قواعد المرافعات) .



الهوامش

- (١) نظام تأديب الموظفين، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٧) في ١/٢/١٣٩١ هـ.
- (٢) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (3) Donald E. Klingner and John Nalbnadian, **Public Personnel Management: Contexts and Strategies**, 2nd ed. (Englewood, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1985), 337.
- (٤) عبد الفتاح عبد الحليم عبد الله، الضمانات التأديبية في الوظيفة العامة - دراسة مقارنة (دار النهضة العربية، ١٩٧٩ م)، ١٨.
- (٥) عبد القادر الشبخني، النظام القانوني للجزاء التأديبي (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٣ م)، ٢٢٤.
- (٦) سليمان محمد انطماوي، الجريمة التأديبية: دراسة مقارنة (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٠ م)، ٢٠.
- (٧) انطماوي، الجريمة التأديبية، ١٨.
- (٨) بشار عبد الهادي، دراسات وأبحاث في الإدارة العامة والقانون الإداري (عمان: دار الفرقان، ١٩٨٣ م)، ٢٩.
- (9) Stephen P. Robbins, **Management**, 3rd ed. (Englewood, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1991), 510.
- (10) Brook I. Landis and Kenneth G. Scalet, "The Role of Chance in Employee Disciplinary Decisions: Squaring Attribution Theory with 'Just Cause'," **Journal of Managerial Issues** 6, no. 1 (Spring 1994): 119.
- (١٤) وردت تلك الواجبات في المواد (١١-١٥) من نظام الخدمة المدنية.
- (١٢) عبد الهادي، ٤١.
- (١٣) أحمد كمال الدين موسى، "المخالفة التأديبية بين النظرية والتطبيق"، **الإدارة العامة: العدد ٤٢**، (شوال ١٤٠٤ هـ): ١٢٧.
- (١٤) محمد السيد النعاصي، "الملامح العامة لنظام تأديب الموظفين بالمملكة العربية السعودية"، **مجلة الاقتصاد والإدارة: العدد السابع**، (رجب ١٣٩٨ هـ): ٢٥٠.
- (١٥) محمود مجدي أبو النعاس، "تأديب الموظف العام"، **الإدارة العامة: العدد ١٧**، (ربيع ثاني ١٣٩٥ هـ): ١٣.
- (١٦) قرار رئيس مجلس الوزراء، رقم (١٨٧) في ٢٦/٧/١٤٠٨ هـ.
- (١٧) قرار مجلس الوزراء، ١٩٨ في ٧/١١/١٤٠٦ هـ.
- (١٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١/٤٥٧) تاريخ ٩/١١/١٤١٧ هـ.
- (١٩) تعميم هيئة الرقابة والتحقيق، رقم (١/١٠/٢٠١٥/خ) وتاريخ ٢٨/٧/١٣٩٣ هـ.
- (٢٠) مليكة صروخ، **سلطة التأديب (القاهرة: الجبلاوي، ١٩٨٣ م)**، ٤١.
- (٢١) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ١٦، لسنة ١٣٩٣، بجلصة ١/٨/١٣٩٣ هـ.

- (٢٢) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ١٦، لسنة ١٣٩٣ هـ، بجلسته ١٣٩٣/١/٨ هـ.
- (٢٣) مغاوري محمد شاهين، المسألة التأديبية (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٤ م)، ١١٩.
- (٢٤) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ١٢، لسنة ١٣٩٢ هـ، بجلسته ١٣٩٢/٨/١٠ هـ.
- (٢٥) الحكم الصادر عن هيئة التأديب في القضية رقم ١٢، لسنة ١٣٩٢ هـ، بجلسته ١٣٩٢/٨/١٠ هـ.
- (٢٦) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ١٢، لسنة ١٣٩٢ هـ، بجلسته ١٣٩٢/١٠/٨ هـ.
- (٢٧) موسى، "المخالفة التأديبية بين النظرية والتطبيق"، ١٦٦.
- (٢٨) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ٣٦، لسنة ١٣٩٣ هـ، بجلسته ١٣٩٣/١/٢٩ هـ.
- (٢٩) السيد خليل هيكلي، القانون الإداري السعودي (الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٥ هـ)، ١٥٨.
- (٣٠) محمد مختار محمد عثمان، الجريمة التأديبية بين القانون الإداري وعلم والإدارة العامة: دراسة مقارنة، الطبعة الأولى (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٣ م)، ٨٦.
- (٣١) قرار مجلس الوزراء، رقم ٢٢، بتاريخ ١٤٠٤/٢/٣ هـ.
- (٣٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤١٨/١)، وتاريخ ١٦ محرم ١٤١٧ هـ.
- (٣٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٨٥)، وتاريخ ٤ ذو القعدة ١٤١٨ هـ.
- (٣٤) محمد ماهر الصواف، "أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية"، الإدارة العامة، العدد ٨٢ (شوال ١٤١٤ هـ): ١١.
- (٣٥) يستخدم فقهاء القانون الإداري مصطلحات مختلفة للإشارة إلى المخالفة التأديبية، مثل: الجريمة التأديبية، والذنب الإداري، والخطأ التأديبي. وهي في الغالب الأعم تستعمل كمترادفات تحمل معنى واحداً، وإن حاول بعض الكتاب التفريق بينها.
- (٣٦) ما يعد في مفهوم الأنظمة على أنه مخالفة تأديبية، يدخل في التشريع الإسلامي ضمن جرائم التعزير، وهي غير واردة على سبيل الحصر، وإنما متروكة لتقديرها للقاضي حسب الظروف. ويعد كل خروج على واجبات الوظيفة من جرائم التعزير وبالتالي مخالفة تأديبية. انظر، محمد مختار محمد عثمان، ٧٠.
- (37) Pedro de Miguel Garcia, "Disciplinary Measures in the Civil Service of the European Community," *International Review of Administrative Sciences* 57 (1991): 242.
- (٣٨) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٣٩) زكي محمد النجار، التوجيه في تأديب العاملين بالحكومة والقطاع العام، الطبعة الثانية (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٦ م)، ٣٦.
- (٤٠) قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم، الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٩٠) وتاريخ ١٤٠٩/١١/١٦ هـ، المادة (٢٦).
- (٤١) عبد البر، ٢٤-٢٥.
- (٤٢) موسى، "المخالفة التأديبية بين النظرية والتطبيق"، ١٣٨.
- (٤٣) محمد جواد الملط، المسؤولية التأديبية للموظف العام (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٧ م)، ٨٠.
- (٤٤) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ٥، لسنة ١٣٩٣ هـ، بجلسته ١٣٩٣/٢/٢٦ هـ.
- (٤٥) عبد الهادي، ٣٣.
- (٤٦) فوزي حبيبش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١ م)، ٣٠٥.

- (٤٧) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ٢٨، لسنة ١٣٩٢ هـ، بجلسته ١١/٥/ ١٣٩٢ هـ.
- (٤٨) أحمد كمال الدين موسى، "العقوبة التأديبية في النظام السعودي والمقارن"، الإدارة العامة، العدد ٣٨ (شوال ١٤٠٣ هـ): ٧١.
- (٤٩) مصطفى عفيفي، فلسفة العقوبات التأديبية وأهدافها - دراسة مقارنة (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦ م)، ٦٨.
- (٥٠) المذكرة التفسيرية لنظام التأديب.
- (٥١) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٨٦٤) وتاريخ ١٣٩٤/٩/٢٧ هـ، حيث إن الحسم في حالة الجزاء يكون من صافي الراتب فقط، أما في حالة الغياب فيحسم من الراتب والبدلات.
- (٥٢) وسلطة فصل الموظفين بغير الطرق التأديبية تعد موازية لسلطة الفصل التأديبية، ومستقلة عنها. وتستهدف تحقيق الغرض ذاته دون اتباع الإجراءات التأديبية. وتنتمى جهة الإدارة في اتخاذ هذا السبيل بسلطات تقديرية واسعة. ومتى توافر الافتتاح لدى الجهة الإدارية الرئاسية بعدم صلاحية الموظف للبقاء في الوظيفة فإنه لا معقب عليها متى خلا قرارها من عيب إساءة استعمال السلطة واستهدف تحقيق المصلحة العامة. انظر، عادل عبد الرحمن خليل، ٧٤.
- (٥٣) محمود مجدي أبو النعاس، "حول تأديب الموظف العام"، الحلقة الثالثة، الإدارة العامة، العدد ١٩ (محرم ١٣٩٦ هـ): ٧.
- (٥٤) العقوبة التأديبية التبعية أو التكميلية هي التي توقع بقوة النظام تبعاً لعقوبة أصلية دون حاجة للنص عليه بالحكم التأديبي.
- (٥٥) بالنسبة للموظف المنفصل بسبب جرائم الرشوة لا يعود للخدمة إلا بعد خمس سنوات وموافقة مجلس الوزراء.
- (٥٦) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٥٧) بكر الفباني، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢ هـ)، ٣٤٣.
- (٥٨) عبد الفتاح حسن، التأديب في الوظيفة العامة (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٤ م)، ٢٦٥.
- (٥٩) مطلب النفيسة، واجبات الموظف العام وتأديبه: دراسة حول النظام التأديبي السعودي (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٨٦ هـ)، ٢٤.
- (٦٠) موسى، "العقوبة التأديبية في النظام السعودي والمقارن"، ٨٩.
- (٦١) موسى، "العقوبة التأديبية في النظام السعودي والمقارن"، ٩٢.
- (٦٢) عبد البر، ٤٥٨.
- (٦٣) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ٣٩، لسنة ١٣٩٢ هـ، بجلسته ١١/٢٥/ ١٣٩٢ هـ.
- (٦٤) محمد ماهر الصواف، "السلطة المختصة بتأديب الموظفين وضمائنتهم في المملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية مقارنة"، الإدارة العامة، العدد ٥٨، السنة ٢٧ (شوال ١٤٠٨ هـ): ٨٨.
- (٦٥) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ١٦، لسنة ١٣٩٥ هـ، بجلسته ١٨/٤/ ١٣٩٥ هـ.
- (٦٦) عادل عبد الرحمن خليل، النظام الإداري السعودي: دراسة مقارنة مدعمة بقراءات وأحكام ديوان المظالم (جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، ١٤١٣ هـ)، ٦٦.
- (٦٧) حكم هيئة التأديب الصادر في القضية رقم ٨٢، لسنة ١٣٩٨ هـ، بجلسته ٢٢/٧/ ١٣٩٨ هـ.

- (٦٨) قرار مجلس الوزراء، رقم ٤ في ١٣/١/١٣٩١ هـ.
- (٦٩) موسى، * العقوبة التأديبية في النظام السعودي والمقارن، ٩٥.
- (٧٠) مصطفى عفيفي وبدرية جاسر، السلطة التأديبية بين القاعدية والضمان: دراسة مقارنة في القوانين الوظيفية للعاملين في مصر والكويت والدول الأجنبية (القاهرة: مطبعة حسان، ١٩٨٢ م)، ١٣.
- (٧١) عزيزة الشريق، النظام التأديبي وعلاقته بالأنظمة الجزائية الأخرى (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٨ م)، ١٠.
- (٧٢) فهمي عزت، سلطة التأديب بين الإدارة والقضاء - دراسة مقارنة (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٠ م)، ١١٣.
- (٧٣) الشيخلي، ٧٤.
- (٧٤) الملط، ٣٤٢.
- (٧٥) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٧٦) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٧٧) المرسوم الملكي، رقم ٢٤٦/أ بتاريخ ١٤ شوال ١٣٩٥ هـ.
- (٧٨) صدر نظام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥١) وتاريخ ١٧/٧/١٤٠٢ هـ، وابتدأ العمل به بعد سنة من نشره.
- (٧٩) لقد أجازت المادة (٤٦) من نظام التأديب للمؤيد أو من في حكمه تفويض بعض صلاحيته المقررة في النظام بقرار مكتوب.
- (٨٠) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٨١) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٨٢) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٨٣) هيكل، ٢٨١.
- (٨٤) نظام شعب مجلس الوزراء، الصادر بالأمر الملكي ١٢ رجب ١٣٧٣ هـ (١٧/٣/١٩٥٤ م).
- (٨٥) نظام ديوان المظالم، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٣/٨٧٥٩) في ١٧/٩/١٣٧٤ هـ.
- (٨٦) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٩٠) وتاريخ ١٦/١١/١٤٠٩ هـ.
- (٨٧) أحمد كمال الدين موسى، * ديوان المظالم بين الحاضر والمستقبل، * الإدارة العامة، العدد ٣٨ (شوال ١٤٠٢ هـ): ٤٣.
- (٨٨) المذكرة الإيضاحية لنظام ديوان المظالم.
- (٨٩) المتخصص عليها في المرسوم الملكي رقم (٤٣) وتاريخ ٢٩/١١/١٣٧٧ هـ.
- (90) Garcia, 245.
- (٩١) محمد مجدي أبو النعاس، * حول تأديب الموظف العام، * الخلق الثانية، الإدارة العامة، العدد ١٨ (شعبان ١٣٩٥ هـ): ٥٢.
- (٩٢) سليمان محمد انطماوي، قضاء التأديب (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م)، ٥٣٤.
- (٩٣) أحمد الصباب ومحمد محمود محبوب، شؤون الموظفين ونظم الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، الجزء الأول (جدة: دار المجمع العلمي، ١٣٩٨ هـ)، ١٢٦.

- (٩٤) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (٩٥) أبو النعاس ، " حول تأديب الموظف العام " ، الحلقة الثانية ، ٥٤ .
- (٩٦) الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٣/١٣١٣٦) في ١/٧/١٣٩٣ هـ .
- (٩٧) أبو النعاس ، " حول تأديب الموظف العام " ، الحلقة الثانية ، ٥٦ .
- (٩٨) المادة (٩) من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقيق ، الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٣/١٣١٣٦) في ١/٧/١٣٩٣ هـ .
- (٩٩) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٠٠) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٠١) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٠٢) قرار مجلس الوزراء ، رقم (١٠٢٦) في ٢٨/١٠/١٣٩١ هـ .
- (١٠٣) الأمر السامي ، رقم (١٧٥٧/م) في ٨/٨/١٤١٠ هـ .
- (١٠٤) الفقرة الثانية من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٤٠) في ٢٠/٤/١٤١١ ، اتفاضي بتعديل عجز المادة (٦/٧) من اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية .
- (١٠٥) الفقرة (ج) من المادة (٢/١٠) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة .
- (١٠٦) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٠٧) أبو النعاس ، " حول تأديب الموظف العام " ، الحلقة الثانية ، ٧١ .
- (١٠٨) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٠٩) المادة (٩) من قواعد المرافعات .
- (١١٠) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١١١) أبو النعاس ، " حول تأديب الموظف العام " ، الحلقة الثانية ، ٦٧ .
- (١١٢) أبو النعاس ، " حول تأديب الموظف العام " ، الحلقة الثانية ، ٦١ .
- (١١٣) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظف .
- (١١٤) قرار مجلس الخدمة المدنية ، رقم (٣٨٧/١) في ٢٨/٦/١٤١٦ هـ .
- (١١٥) الصواف ، " السلطة المختصة بتأديب الموظفين " ، ١٢١ .
- (١١٦) القبانى ، ٣٦٣ .
- (١١٧) عبد الفتاح خضر ، شرح نظام الموظفين العام بالملكة العربية السعودية ، ٢١٩ .
- (١١٨) الصواف ، " السلطة المختصة بتأديب الموظفين " ، ١١٥ .
- (١١٩) حكم هيئة التأديب ، الصادر في القضية رقم ٢٤ ، لسنة ١٣٩٧ هـ بجلية ١٦/٩/١٣٩٧ هـ .
- (١٢٠) خضر ، ٢٠٧ .
- (١٢١) الصواف ، " السلطة المختصة بتأديب الموظفين " ، ١١٦ .
- (١٢٢) عبد البر ، ٩١ .
- (١٢٣) حكم هيئة التأديب ، الصادر في القضية رقم ٢٤ ، بالجلسة ١٦/٩/١٣٩٧ هـ ، للمجموعة الثانية ، ٥١٢ .

- (١٢٤) الدماصي، ٢٥٣.
- (١٢٥) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (١٢٦) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ٢٤، لسنة ١٣٩٧ هـ، بجلسة ١٦/٩/١٣٩٧ هـ.
- (١٢٧) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (١٢٨) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (١٢٩) الصواف، "السلطة المختصة بتأديب الموظفين"، ١٢٤.
- (١٣٠) ديوان المظالم، مجموعة المبادئ الشرعية والنظامية التي فُردتها هيئات وسُجان ودوائر الديوان خلال عام ١٤٠٠ هـ، (الرياض ١٤٠٦ هـ)، ٣٢٤.
- (١٣١) الصواف، "السلطة المختصة بتأديب الموظفين"، ١٢٦.
- (١٣٢) الصواف، "السلطة المختصة بتأديب الموظفين"، ١٢٨.
- (١٣٣) خليل، ٦٩.
- (١٣٤) أبو النعاس، "حول تأديب الموظف العام"، الحنفية الثانية، ٧٦.



الفصل السابع عشر

إنهاء الخدمة

إن الرابطة الوظيفية بين الموظف العام والجهة التي يعمل فيها، ليست رابطة أبدية. فلتن كانت الوظيفة التي يشغلها الموظف تتصف بالدائمة، إلا أن من يشغلها لا يستطيع أن يقوم بالخدمة فيها إلى الأبد.^(١) وتتعدد أسباب انتهاء خدمة الموظف، إلا أنه يمكن تصنيف تلك الأسباب، بشكل عام، في فئات ثلاث هي: انتهاء الخدمة بناءً على طلب الموظف، أو بقرار إداري، أو بقوة النظام. وتحرص أنظمة الخدمة المدنية على تنظيم قواعد انتهاء خدمة الموظفين، بما يكفل تحقيق مصلحة العمل وضمان حقوق الموظف. ومن هذا المنطلق، عني نظام الخدمة المدنية بالمملكة بوضع القواعد المنظمة لإنهاء خدمة الموظف، وخصص الفصل السادس منه لمعالجة هذا الموضوع.

أسباب انتهاء خدمة الموظف

أولاً - انتهاء الخدمة بناءً على طلب الموظف

يمكن أن تنتهي خدمة الموظف بناءً على طلبه بإحدى طريقتين: عن طريق الاستقالة، أو عن طريق طلب الإحالة المبكرة إلى التقاعد قبل بلوغ السن النظامية للإحالة إلى التقاعد.

١. الاستقالة

الاستقالة هي إحدى الطرق التي يمكن للموظف من خلالها أن يختار إنهاء خدمته بإرادته المحضة، في الوقت الذي يراه مناسباً. والأصل أن رغبة الشخص في ترك عمله بصفة نهائية تعد من الحقوق الإنسانية الشخصية المعترف بها في كل الدول المتحضرة. ومن ثم لا يجوز إجبار الشخص في الظروف العادية على الاستمرار في عمل لا يريده، وإلا كان ذلك نوعاً من السخرة تجاوزه الدول المتحضرة منذ زمن طويل.^(٢) ولكن ثمة مصلحتان تحكمان فكرة الاستقالة في الوظيفة العامة، الأولى: هي مصلحة الشخص في ترك العمل،

والثانية : هي مصلحة الجماعة في الحصول على المنفعة العامة من العمل الذي يؤديه الموظف. ^(٣) لذلك تحرص نظم الخدمة المدنية عند تنظيم قواعد الاستقالة، أن توفق بين حق الموظف في ترك العمل بإرادته، وحق الجماعة في الحصول على الخدمة العامة. ومن هنا فإن تلك الأنظمة تنص في العادة على أنه متى قدم الموظف استقالته التي يعلن فيها عن رغبته المحض في إنهاء خدمته، فعلى الإدارة أن تستجيب إلى طلبه في غضون مدة معينة، ما لم يكن لديها مانع يمليه عليها حسن سير العمل في المرفق العام الذي يجب أن يمضي في أداء الخدمة العامة على نحو دائم ومطرد. ^(٤)

ولقد درس علماء السلوك الإداري بصورة مكثفة العوامل التي تؤثر في الموظف عند اتخاذ قرار الاستقالة. ويمكن تصنيف تلك العوامل، بصفة عامة، إلى : عوامل تنظيمية، وشخصية، واقتصادية. ومن بين العوامل التنظيمية : سياسات العمل، والمكافآت المقررة، ومحتويات الوظيفة، وأسلوب الإشراف، ومناخ العمل وحجمه. أما العوامل الشخصية فتتضمن عوامل، مثل : مستوى المهارة، والمرتبة الوظيفية، والمقدرة الجسمية والذهنية للموظف، والعمر، ومدة الخدمة، والتعليم، والاهتمامات الشخصية، وطبيعة شخصية الموظف، وظروفه الاجتماعية، ومسؤولياته الأسرية. أما العوامل الاقتصادية فتشمل : حالة سوق العمل، ومستوى البطالة، ومدى توافر فرص أخرى للعمل، والمزايا المالية التي يمكن الحصول عليها من تلك الفرص.

ولقد أجاز نظام الخدمة المدنية في المملكة للموظفين الاستقالة متى رغبوا في إنهاء خدماتهم. ولا يقبل أن تكون الاستقالة شفوية، بل يجب على الموظف، حين رغبته في الاستقالة من عمله، تقديم طلب مكتوب إلى رئيسه المباشر، يبين فيه رغبته في الاستقالة. واشترط أن تكون الاستقالة مكتوبة، ما هو إلا حماية للموظف، حتى تتاح له الفرصة للإفصاح عن إرادته بتروء وأناة وبيئة، حتى لا يؤخذ بالتأنيب المترتبة على تسرع منه بركة من لسانه تحت تأثير الانفعال. ^(٥)

وإثر تسلم الرئيس المباشر لطلب الاستقالة، فإنه يقوم بتسجيل الطلب يوم استلامه،

ويعد تسجيل الطلب هو تاريخ تقديمه . ولا يمكن لجهة العمل رفض الاستقالة، بيد أن خدمة الموظف لا تنتهي بمجرد تقديمه لاستقالته، ولا يجوز له الانقطاع عن العمل بمجرد تقديمها، بل إن عليه أن يستمر في أداء عمله إلى حين البت في طلب استقالته، إذ يجوز للإدارة إرجاء قبول الاستقالة إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك، ولكن ليس لأكثر من ستة أشهر من تاريخ تقديمها. وإذا مضت تسعون يوماً على تقديم طلب الاستقالة دون أن يحصل الموظف على إجابة لطلبه، فإن ذلك يعني القبول الضمني للاستقالة، وبعدها يحق للموظف الانقطاع عن العمل. ولا يستطيع الموظف العدول عن استقالته بعد تقديمها، إلا إذا وافقت الجهة المختصة على ذلك، وبشرط أن تتم هذه الموافقة قبل التاريخ المحدد لتركه العمل.

ولا تقبل استقالة الموظف المكفوف اليد أو المحال للتحقيق أو المحاكمة التأديبية، وينبغي على الإدارة الانتظار لحين الانتهاء من التحقيق أو صدور الحكم بحق الموظف، قبل النظر في أمر استقالته، فإذا صدر الحكم بغير الفصل يمكن للإدارة عندها قبول استقالة الموظف.

وبالرغم من أن الموظف يقدم طلب الاستقالة إلى رئيسه المباشر، إلا أن صلاحية البت في الطلب هي من اختصاص الوزير المختص، أو من في حكمه. غير أن قبول استقالة موظفي المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة يتم بقرار من الوزير المختص، أو رئيس المصلحة المستقلة بعد استئذان المقام السامي. (٦)

ويكون تاريخ الاستقالة هو تاريخ قبولها لا تاريخ تقديمها. ويترتب على قرار الاستقالة تعويض الموظف المستقيل عن رصيده من الإجازات العادية بحد أقصى، لا يتجاوز تسعين يوماً. ويستحق الموظف الذي استقال من الوظيفة قبل استحقاقه معاشه التقاعدي، مكافأة تحسب على أساس عشرة بالمائة من راتبه السنوي، عن كل سنة من سنوات خدمته، إذا قلت سنوات الخدمة عن عشر سنوات. إلا أن الموظفة المستقيلة بسبب الزواج تستحق مكافأة مقدارها إحدى عشر بالمائة من راتبها السنوي عن كل سنة محسوبة في التقاعد مهما كانت مدة تلك الخدمة، ما لم تبلغ القدر الذي يستحق الموظف عنه معاشاً. كما يحصل الموظف المستقيل على مكافأة مقدارها إحدى عشرة بالمائة إذا بلغت خدمته عشر سنوات ولم تبلغ المدة

التي يستحق عنها معاشاً. ولا يجوز تعيين الموظف المستقيل في أي وظيفة خاضعة لنظام التقاعد المدني إلا عقب مرور ستة أشهر على تاريخ إنهاء خدمته (المادة ٤/٣ من اللائحة التنفيذية).

٢. التقاعد المبكر

التقاعد يكون إما إجبارياً أو اختيارياً. ويختلف التقاعد الإجباري أو الإلزامي، عن التقاعد المبكر أو الاختياري، فالأول يعني أن قرار التقاعد يتم بقوة القانون الذي يحدد سنّاً معينة لتقاعد الموظف، أما الثاني فيتم بناءً على طلب الموظف، وذلك قبل بلوغه سن التقاعد الإلزامي، وفقاً للضوابط القانونية المحددة في هذا المجال.

والحقيقة، فإن التقاعد المبكر ما هو إلا صورة خاصة من صور الاستقالة^(٧). فهو يشبه الاستقالة من حيث إنه يتم بناءً على رغبة الموظف، ولذلك فهو يتم في كثير من الأحيان نتيجة للعوامل نفسها التي تحدث بسببها الاستقالة. إلا أنه، إلى جانب ذلك، فإن القواعد التنظيمية للخدمة المدنية قد تتضمن، لأسباب متعددة، حوافز تشجع الأفراد على التقاعد المبكر. كذلك فإن التقاعد المبكر يختلف عن الاستقالة من حيث المستحقات المالية التي يوفرها للموظف عند انتهاء خدمته.

وتتعدد العوامل التي تؤثر في اتخاذ الفرد لقرار التقاعد المبكر. ومن بين هذه العوامل شخصية الموظف. فهناك احتمال ضئيل في أن يطلب الموظف الذي ينتمي إلى نمط الشخصية (أ) (الموظف المدمن على العمل) الإحالة إلى التقاعد عن العمل^(٨). كذلك هناك احتمال أكبر لأن يطلب الأفراد إحالتهم على التقاعد عندما تصبح مهارتهم متقدمة، أو عندما يعانون من مشكلات صحية، أو عندما يتمتعون بقدر كاف من الأمن الاقتصادي، أو عندما تكون طموحاتهم المهنية قد تحققت، أو عندما تتسم أعمالهم بخصائص غير مرغوبة (التوتر، الخطر، علاقات سيئة مع الزملاء). فضلاً عن ذلك، فإن الظروف والمسؤوليات الأسرية، ومدى توافر فرص أخرى للعمل، والاهتمامات الشخصية، والدخل التقاعدي المتوقع، وطبيعة الحياة التي سيحيها الموظف بعد تقاعده تؤثر في قراراته للتقاعد^(٩).

والى جانب العوامل السابقة التي تؤثر في قرارات الأفراد بشأن التقاعد المبكر، فإن ثمة عوامل أخرى تؤثر في قرارات الأجهزة الإدارية عند تبنيها خطط تشجيع الموظفين على التقاعد المبكر. إذ قد تستخدم برامج التقاعد المبكر أحياناً لتكون بمثابة أداة تساعد في حل مشكلة البطالة، وتوفير فرص العمل للشباب، من خلال تقاعد الموظفين الأكبر سناً. كذلك فإن بعض الأجهزة الحكومية تحاول من خلال برامج التقاعد المبكر، إعادة توزيع الوظائف القائمة فيها بين العاملين من مختلف الأعمار، وذلك بدلاً من إيجاد وظائف جديدة. فضلاً عما يؤديه ذلك من الحد من جمود الترقيات التي تمنع الكثير من الموظفين في الجهات المختلفة من الترقى، وذلك لوجود أشخاص يشغلون الوظائف العامة ولا يتركونها إلا بسبب الوفاة أو التقاعد الإجباري.^(١٠) وبذلك يكون التقاعد وسيلة لرفع المعنويات للموظفين الذين كانوا ينتظرون فرصة الترقية. كذلك فقد تستخدم خطط التقاعد المبكر أحياناً لتكون بمثابة وسيلة لتقليل من حجم الموظفين العموميين من أجل الحد من النفقات العامة، من خلال عدم إحلال موظفين جدد مكان الموظفين المتقاعدين. فضلاً عن ذلك، فإن التطور السريع لأساليب أداء الأعمال وإدارتها يتطلب أفراداً مزودين بأحدث المهارات والمعارف، ومديرين بصورة مغايرة للموظفين القدامى، ومن هنا تلجأ الأجهزة الإدارية إلى تشجيع التقاعد المبكر، رغبة في تجديد الخدمة العامة وتحديثها، ووضخ دماء جديدة فيها.^(١١)

وقد أجاز نظام الخدمة المدنية في المملكة للموظف الذي أمضى عشرين سنة خدمة فعليه أن يطلب إحالته على التقاعد، وذلك قبل بلوغ السن النظامية للتقاعد. ولكن للإدارة في هذه الحالة، قبول طلبه أو رفضه. أما إذا بلغت سنوات خدمته الفعلية خمساً وعشرين سنة أو أكثر، فيحق له طلب التقاعد المبكر، دون أن يكون للجهة الإدارية سلطة تقديرية برفض طلبه في هذه الحالة.^(١٢) إما إذا كان الموظف يشغل المرتبة الخامسة عشرة أو الرابعة عشرة فيكون تقاعده المبكر بموافقة الجهة التي تملك حق تعيينه.

ويترتب على إحالة الموظف للتقاعد تعويضه عن رصيده من الإجازات العادية بحد أقصى تسعين يوماً، ويستحق الموظف معاشاً تقاعدياً. مع ملاحظة أن النظام لم ينص على

مدة حظر معينة لعودة الموظف المتقاعد مبكراً إلى الخدمة .

ثانياً - انتهاء الخدمة بقرار من الإدارة

ثمة عدد من الحالات تملك فيها الإدارة بمفردها سلطة إنهاء خدمات الموظف، حتى ولم يكن ذلك بناءً على رغبته، ودون أن يقضي النظام بإنهائها، وهذه الحالات هي:

١. الفصل لعدم الصلاحية

تتطلب مبادئ الجدارة أن يعهد بالوظائف العامة إلى أولئك القادرين على أداء مهامها بكفاءة، لذلك تنص تلك المبادئ على ضرورة الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الجيد، والعمل على تصحيح الأداء غير المناسب، وفصل الموظفين الذين لا يستطيعون، أو لا يريدون تحسين أدائهم، أو القيام بمهام أعمالهم وفقاً للمعايير المحددة. وتحرص نظم الخدمة المدنية على وضع الضوابط التي تضمن استمرار الموظفين الأكفاء في العمل، والتخلص من غير الأكفاء في الوظائف العامة. فالنظام الفرنسي، على سبيل المثال، يشير إلى وجوب نقل الموظف الذي ثبت عدم كفاءته إلى وظيفة أخرى، فإذا اتضح عدم كفاءته المهنية بعد النقل يحال إلى التقاعد. كما يجيز النظام المصري إحالة الموظف إلى التقاعد بعد حصوله على تقدير بدرجة ضعيف لثلاث سنوات متتالية^(١٣) ويجيز نظام الخدمة المدنية الأمريكي إنهاء خدمة الموظف في الحكومة الفيدرالية إذا ثبت من خلال تقويم أدائه الوظيفي أنه غير صالح للعمل.

ويحرص نظام الخدمة المدنية في المملكة على استخدام القوى العاملة بكفاءة وفعالية، وعلى الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وتشجيع الموظفين ذوي الأداء المتدني على تحسين أدائهم. لذلك، ومن أجل الاحتفاظ بخدمة مدنية على قدر عالٍ من الكفاءة، فقد تبني النظام فكرة سنة التجربة التي يوضع خلالها الموظف الجديد تحت الاختبار والملاحظة، عند بداية التحاقه بالخدمة. ويتحتم أن تزود الجهة التي يعمل بها الموظف، وزارة الخدمة المدنية، بتقرير عن عمله أثناء مدة التجربة حسب نموذج أعدته وزارة الخدمة المدنية لهذا الغرض، فإذا

لم تثبت صلاحية الموظف خلال مدة التجربة يمكن فصله بقرار من الجهة التي تملك حق تعيينه. ويجوز، بدلاً من فصل الموظف، نقله إلى وظيفة أخرى تناسب مع قدراته في الجهة التي يعمل بها أو غيرها، ويخضع في هذه الحالة لفترة تجربة جديدة، فإذا لم تثبت صلاحيته فصل من الخدمة.

ويترتب على إنهاء خدمة الموظف، لعدم صلاحيته في سنة التجربة، عدم استحقاقه لإجازة عادية عن المدة التي قضاها في الخدمة، ويعاد إليه ما استقطع منه من حسميات تقاعدية،^(١٤) ولا يطالب بذلك التعيين الذي صرف له، ولا تجوز عودته للخدمة إلا عقب سنة من تاريخ طي قيده، وفقاً للشروط المحددة لشغل الوظائف العامة.

كذلك يمكن إنهاء خدمة الموظف المثبت على الوظيفة بقرار إداري بسبب عدم صلاحيته، وفقاً لما يظهره تقويم الأداء السنوي الذي يتم للموظف. فإذا حصل الموظف على تقدير بدرجة "غير مرضي" للمرة الأولى، يوجه له إنذار، وإذا حصل على التقدير نفسه للسنة التالية، فينقل إلى عمل يتلاءم مع قدراته في الجهة نفسها، ومستوى العمل نفسه، وإذا حصل على تقدير بدرجة "غير مرضي" بعد النقل، تنهى خدماته لأسباب غير تأديبية، ولا يحق له التقدم للعمل في الوظائف الحكومية إلا بعد سنة من تاريخ انتهاء خدماته.

وإذا كان الموظف معيناً على وظيفة مستثناة من المسابقة والمؤهل، وثبت عدم صلاحيته، فيمكن أن تنهى خدماته بقرار إداري، ولا تصح عودته للخدمة إلا بعد حصوله على المؤهل، بدون وجود حظر زمني معين لعودته.

٢. تعيين الموظف بما يخالف أحكام النظام

تهتم نظم الخدمة المدنية بوضع الضوابط لشغل الوظائف العامة لضمان تحقيق الكفاءة في الأداء والعدالة بين الأفراد بما يكفل حسن سير عمل المرافق العامة، لذلك يتعين أن يتم شغل الموظف للوظائف العامة وفقاً لضوابط محددة. وقد حددت القواعد النظامية في المملكة ضوابط لشغل الوظائف العامة، سواء عن طريق التعيين لأول مرة، عن طريق إعادة التعيين، أو عن طريق النقل أو الترقية. وفي حالة ثبوت تعيين الموظف بطرق غير نظامية،

فيمكن إنهاء خدمته . ويتم إنهاء خدمة الموظف إذا ثبت تعيينه بطريقة غير نظامية ، في الحالات التالية :

(أ) إعادة تعيين موظف سابق قبل انتهاء مدة حظر التعيين المنصوص عليها نظاماً . كأن يعاد تعيين الموظف المستقيل قبل مضي ستة أشهر من تاريخ قبول استقالته ، أو أن يعاد تعيين موظف مفصول بسبب عدم تنفيذه قرار النقل أو بسبب انقطاعه عن العمل قبل انتهاء مدة الحظر ، وهي ستان تمضيان على تاريخ انتهاء خدماته . وفي هذه الحالة يعد تعيين الموظف باطلاً ويطوى قيده ، ويعد ما تقاضاه قبل طي قيده مكافأة له نظير عمله . ويرد له ما استقطع من راتبه من عائدات تقاعدية ، ولا تحتسب المدة التي مكثها في العمل من مدة حظر التعيين .

(ب) إذا تم تعيين الموظف قبل إكماله السن النظامية للتعيين ، وتبين أمره قبل بلوغه السن النظامية للتعيين ، ففي هذه الحالة تنهى خدماته ، ويعد ما تسلمه من رواتب مكافأة له لقاء عمله ، وتعاد إليه حسميات التقاعد التي استقطعت من رواتبه ،^(١٥) ويطالب بإرجاع بدل التعيين الذي صرف له ، ولا يستحق إجازة عادية عن المدة التي عمل فيها . وإذا ثبت أن تعيين الموظف قبل إكماله السن النظامية للتعيين تم بتحايل منه يوقف عن العمل في جميع الأحوال ، ويحال إلى الجهة المختصة لاتخاذ الإجراءات النظامية بحقه (المادة ٤ / ٨ ج من اللائحة التنفيذية) .

٣. الفصل بسبب الانقطاع عن العمل

تحرص أنظمة الخدمة المدنية على وضع الضوابط التي تكفل التزام الموظف بالمحافظة على مواعيد العمل وعدم التغيب عنه دون عذر مشروع ، لما في ذلك من ضمان لانتظام سير العمل وأداء الخدمة العامة . إذ إن من شأن انقطاع الموظف عن العمل أن يفضي إلى اضطراب سير العمل وتعطيل مصالح الآخرين التي تقوم مختلف المرافق العامة على خدماتها . وعلى هذا الأساس فقد أجاز نظام الخدمة المدنية في المملكة جبهة العمل فصل الموظف لانقطاعه عن العمل في الحالات التالية (المادة ٣٠ / ١٢ من اللائحة التنفيذية) :

الخدمة لأسباب تأديبية، إذا نص الأمر الملكي أو قرار مجلس الوزراء على ذلك، وفي هذه الحالة لا يجوز إعادة الموظف المفصول للخدمة إلا بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء. وليس ثمة مدة حظر محددة لعودة الموظف للخدمة في هذه الحالة، غير أنه إذا كان الفصل لأسباب تأديبية، فلا تجوز عودته إلا بعد انقضاء ثلاث سنوات على تاريخ الفصل.

ويحرم الموظف المفصول للمصلحة العامة من التعريض عن رصيده من الإجازات العادية، إلا أنه لا يفقد حقه في تقاضي المعاش التقاعدي إذا كانت لديه خدمة فعلية مقدارها خمس عشرة سنة على الأقل، وكان فصله لأسباب غير تأديبية، أو خمساً وعشرين سنة على الأقل، إذا كان الفصل لأسباب تأديبية.

فإذا كان الفصل لأسباب غير تأديبية، وكانت سنوات خدمته تقل عن خمس عشرة سنة، فلا يستحق إلا مكافأة تحسب على أساس أربعة عشرة بالمائة من راتبه السنوي، عن كل سنة من سنوات خدمته. وإذا كان الفصل لأسباب تأديبية فلا يستحق سوى مكافأة مقدارها عشرة في المائة من الراتب السنوي إذا لم تبلغ مدة خدمته عشر سنوات، وأحد عشر بالمائة من الراتب السنوي عن كل سنة محسوبة في التقاعد إذا بلغت خدمته عشر سنوات.

ثالثاً - انتهاء الخدمة بقوة النظام

وانتهاء الخدمة في هذه الحالة يكون وجوباً، أي يتم بقوة القانون، ولا يكون لإرادة الموظف دخل فيها، ويتم انتهاء خدمة الموظف بقوة النظام لأحد الأسباب التالية:

١. وفاة الموظف

من الطبيعي أن تنهى خدمة الموظف في حالة وفاته بقوة النظام، وذلك من تاريخ وقوع الوفاة. ويترتب على قرار إنهاء الخدمة في هذه الحالة إيقاف راتب الموظف من تاريخ وفاته، وشطب اسمه من بطاقة الوظيفة، وتصبح وظيفته شاغرة، ويصرف راتبه عن أجزاء الشهر الذي تمت وفاته فيه، إذا لم يسبق صرفه له، ويعوض ورثته عن جميع الإجازات المستحقة له حتى تاريخ وفاته^(١٨)، وتصرف له مكافأة نهاية الخدمة بما يعادل راتب ثلاثة أشهر،

ويستحق ورثته معاشاً تقاعدياً مهما كانت مدة خدمته . وإذا كانت الوفاة بسبب العمل فيصرف للموظف تعويض مالي مقداره ستون ألف ريال (المادة ٢٧ / ١ من اللائحة التنفيذية) . وإذا كان الموظف ممن يشغلون إحدى وظائف مباشرة الأموال العامة فيستحق ورثته مكافأة مباشرة وظائف الأموال العامة عن السنة التي توفي فيها الموظف .

٢. العجز الصحي عن العمل

يعد شرط اللياقة الصحية شرطاً ضرورياً لشغل الوظائف العامة والاستمرار فيها . ولاهتمام نظام الخدمة المدنية في المملكة باستخدام الموظفين بكفاءة وفاعلية ، فقد جعل من بين شروط شغل الوظائف العامة أن يكون الموظف لائقاً صحياً ، وذلك حتى يكون قادراً على القيام بجميع الأعباء والالتزامات التي تتطلبها الوظيفة بكفاءة . ومن هنا فقد نصت القواعد التنظيمية للخدمة المدنية على إنهاء خدمة الموظف إذا ثبت عجزه الصحي عن أداء مهام وظيفته ، وذلك بموجب تقرير طبي من اللجنة الطبية المختصة ، وبعد استنفاده لكامل حقوقه في الإجازات المرضية التي يسمح بها النظام .

ويتربط على قرار إنهاء الخدمة في هذه الحالة تعويض الموظف عن جميع إجازاته السنوية المستحقة له من تاريخ انتهاء خدمته ، شرط أن يكون العجز ناشئاً عن العمل أثناء أدائه ،^(١٩) وتصرف له مكافأة نهاية الخدمة بما يعادل راتب ثلاثة أشهر ، ويستحق معاشاً تقاعدياً مهما كانت مدة خدمته . وفي حالة إصابة الموظف بعجز كلي ، أو في حالة إصابته بعاهة تمنعه عن العمل بصورة قطعية ، وكان ذلك بسبب العمل يتم تعويضه بمبلغ مقداره ستون ألف ريال (المادة ٢٧ / ١ من اللائحة التنفيذية) .

٣. الفصل التأديبي

تنتهي خدمة الموظف بفصله تأديبياً ، إذا تحقق سبب من الأسباب التي تستوجب فصله تأديبياً . والفصل التأديبي يكون بقوة النظام ، ويفصل الموظف بقوة النظام في الحالات التالية (المادة ٣٠ / ١٤ من اللائحة التنفيذية) :

(أ) إذا حكم على الموظف بحد شرعي، أو حكم عليه بالقصاص (٢٠) والحدود الشرعية الموجبة للفصل هي التي يصدر بها حكم شرعي من جهة قضائية مختصة يصرح فيه بثبوت ارتكاب موجب الحد وأحكم بالجزاء حداً.

(ب) إذا حكم على الموظف بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، أياً كانت مدة السجن المحكوم بها على الموظف. ومن الجرائم المخلة بالشرف والأمانة الرشوة، والتزوير، وهتك العرض، وخيانة الأمانة، الاختلاس، النصب والاحتيال، وجرائم المخدرات.

وفي حالة صدور حكم بالسجن أو الجلد على الموظف في غير الحالات السابقة، فيعرض الأمر على الجهة المختصة بالمحاكمة التأديبية في ديوان المظالم، لتقرر أن ما ارتكبه الموظف يكون جريمة مخلة بالشرف والأمانة، فتقرر ما تراه بشأنه.

(ج) إذا حكم على الموظف بالسجن في غير الحالات السابقة مدة تزيد عن سنة، أياً كان سبب السجن. فلكي تنهى خدمة الموظف بالفصل بقوة النظام في هذه الحالة، فإنه يتعين أن يكون قد حكم عليه مدة تتجاوز السنة، فالحكم عليه مدة سنة أو أقل لا يؤدي إلى إنهاء خدمته طبقاً لحكم هذه النصوص. ولكن ذلك لا يسقط حق الإدارة في مساءلته عن أسباب سجنه، واتخاذ ما تراه بشأنه من توقيع عقوبة الفصل أو غيرها، بعد محاكمته تأديبياً. (٢١)

(د) إذا حكم على الموظف في أي من الجرائم الواردة في نظام مكافحة الرشوة.

(هـ) إذا حكم على الموظف بالفصل عقوبة تأديبية صادرة من ديوان المظالم. ويمتلك الديوان توقيع عقوبة الفصل من الخدمة تأديبية، يترتب عليها إنهاء خدمة الموظف بقوة النظام، وفق الضوابط التي حددتها القواعد النظامية في هذا الشأن.

ويترتب على فصل الموظف تأديبياً عدة آثار، من بينها: انقطاع علاقة الموظف بوظيفته وإيقاف راتبه من تاريخ فصله (إلا إذا كان الموظف المفصول مكفوف اليد قبل ذلك، فتعد خدمته منتهية من تاريخ كف يده عن العمل، ولا يستعاد ما صرف له ما لم تقرر الجهة التي

أصدرت العقوبة غير ذلك)، ولا يعرض عن رصيده من الإجازات العادية. ولا يفقد الموظف المفصول تأديبياً حقه في تقاضي المعاش التقاعدي، إذا كانت لديه خدمة فعلية مقدارها خمس وعشرون سنة على الأقل. ويستحق مكافأة تحسب على أساس عشرة بالمائة من راتبه السنوي عن كل سنة من سنوات خدمته إذا قلت سنوات الخدمة عن عشر سنوات، وأحد عشر بالمائة من الراتب السنوي عن كل سنة محسوبة في التقاعد إذا بلغت خدمته عشر سنوات، ولم تبلغ المدة التي يستحق عنها معاشاً. ولا يجوز عودة الموظف المفصول تأديبياً إلى الخدمة إلا بعد مرور ثلاث سنوات من تاريخ فصله، وذلك باستثناء الموظف المدان في أي من جرائم الرشوة، فلا تجوز عودته إلى الخدمة إلا بعد خمس سنوات من تاريخ فصله، وبعد موافقة مجلس الوزراء (المادة ١٤ من نظام مكافحة الرشوة).

٤. إلغاء الوظيفة

قد تلجأ الإدارة أحياناً إلى إلغاء الوظيفة في حالة عدم الحاجة إليها، وذلك تطبيقاً لمبدأ قابلية المرفق العام للتعديل، ولكونها الراعية لمصالح المجتمع وتلبية حاجاته. فكما أن الوظيفة وجدت لوجود الحاجة إليها، فكذلك الأمر، فإنها تزول بزوال الحاجة إليها. (٢٢) لذلك يمكن إلغاء الوظيفة من التشكيلات التنظيمية وسجلات الوظائف والميزانية العامة، لأسباب تنظيمية موضوعية، لانتفاء الحاجة إليها في الجهاز الإداري. (٢٣) ويختص مجلس الوزراء في المملكة بسلطة استحداث وإلغاء الوظائف العامة. (٢٤)

ومتى تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها الموظف، فيجوز نقله إلى وظيفة تماثلها في المرتبة بالوزارة أو المصلحة نفسها. فإذا لم يتيسر ذلك، ينقل إلى وظيفة أدنى. فإذا لم توجد وظيفة شاغرة أو لم يرغب في الانتقال، تنهى خدماته، ويعد منسقاً من الخدمة.

ويتروى على فصل الموظف بسبب إلغاء الوظيفة، تعويضه عن رصيده من الإجازات العادية، وتصرف له مكافأة نهاية الخدمة، ويستحق معاشاً تقاعدياً إذا بلغت خدماته الفعلية خمس عشرة سنة على الأقل. ويستحق مكافأة تحسب على أساس أربعة عشر بالمائة من راتبه السنوي عن كل سنة من سنوات خدمته إذا قلت سنوات الخدمة عن خمس عشرة سنة.

ويجوز عودة الموظف المفصول بسبب إلغاء الوظيفة إلى الخدمة بعد أي مدة، إذا وجدت الوظيفة المناسبة، ويعطى الأفضلية على المرشحين الناجحين في امتحانات التوظيف (المادة ٧/٢ من اللائحة التنفيذية).

٥. زواج الموظف من غير سعودية أو الموظفة من غير سعودي

إذا تزوج الموظف من غير سعودية، أو تزوجت الموظفة من غير سعودي، دون الحصول على موافقة وزير الداخلية، أو من يفوضه، فتنهى خدمته أو خدمتها بقوة النظام.

٦. فقد الجنسية

ذلك إن الوظيفة العامة حق للمواطنين، ومن ثم يتعين قصرها على المواطنين، دون غيرهم من الأجانب، ولا يتولى الأجانب الوظائف إلا استثناء وبشروط خاصة ووفقاً لنظام خاص. والدولة إذ تقتصر وظائفها العامة على أبنائها فإنما يكون ذلك حرصاً على سلامتها وأمنها،^(٢٥) وعلى أساس أن الجنسية هي رابطة ولاء الشخص وإخلاصه، لذلك فإن فقد الجنسية أثناء شغل الوظيفة العامة، يؤدي إلى إنهاء خدمة الموظف.

ولم ينص نظام الخدمة المدنية الحالي صراحة على انتهاء خدمة الموظف بسبب فقد الجنسية السعودية. غير أن ذلك يفهم ضمناً من نص المادة الرابعة لنظام الخدمة المدنية التي تشير إلى أنه ينبغي توافر شرط الجنسية السعودية للتعيين في الوظائف العامة. الأمر الذي يعني أن الاستمرار في شغل تلك الوظائف، يستلزم تمتع شاغلها بالجنسية السعودية، ومن ثم تنتهي خدمته حين فقده لها.

٧. بلوغ السن النظامية للتقاعد

تنتهي خدمة الموظف في المملكة عند بلوغه السن القانونية (وهي سن الستين) بقوة النظام. إلا إذا مددت خدمة الموظف بقرار من السلطة المختصة. ويترتب على قرار الإحالة للتقاعد لبلوغ السن النظامية، تعويض الموظف عن رصيده من الإجازات العادية بحد أقصى تسعين يوماً، وتصرف له مكافأة نهاية الخدمة، بما يعادل راتب ثلاثة أشهر، ويستحق معاشاً

تقاعدياً مهما كانت مدة خدمته . وفيما يلي سنتناول موضوع تقاعد الموظف بالتفصيل .

التقاعد

إن الغاية الأساسية من وجود نظام لتقاعد الموظفين ، هي تأمين الموظف ليتمكن من الحياة حياة كريمة بعد تركه الوظيفة والوفاء بالتزاماته الأساسية له وللمن يعملهم .^(٢٦) وترجع بدايات ترتيبات الحماية المنظمة للمسنين والمعاقين على نطاق واسع بالمفهوم الحديث ، إلى نظم التأمينات التي قدمتها الدول الغربية الصناعية في مطلع القرن العشرين . وكانت الحكومة الألمانية تحت قيادة المستشار بسمارك ، أول من ابتكر نظام واسع للتأمين الاجتماعي ، وذلك خلال الفترة من سنة ١٨٨٣ م إلى سنة ١٨٨٩ م . وكانت هذه الحماية في البداية مقتصرة على العاملين في وظائف معينة ، وكان الاستحقاق يعتمد على تاريخ التوظيف ومقدار المساهمة التي يقدمها الأفراد المشمولون بالحماية . حيث كانت خطط التأمين تلك عمولة لذاتها بمساعدة الدولة . وتطور ذلك النظام تدريجياً ، حتى غدا في منتصف القرن العشرين يمثل مفهوماً شاملاً للحماية الاجتماعية ، وأصبح هناك دعم اجتماعي عام للمواطنين جميعاً بغض النظر عن إسهاماتهم أو تاريخهم الوظيفي ، وغدت العوائد تحدّد وفقاً للحاجة بدلاً من الحقوق المكتسبة .^(٢٧)

وتملك معظم الدول المتقدمة في العصر الراهن ، نظاماً شاملاً للتأمين الاجتماعي ، تشمل في العادة المواطنين جميعاً .^(٢٨) وعلى النقيض من ذلك ، مع بعض الاستثناءات ، تعد الترتيبات المنظمة للتأمين في الدول النامية حديثة نسبياً ، ولم تظهر إلا في أعقاب الحرب العالمية الثانية ، بعد استقلال العديد من تلك الدول .

وتشكل المزايا التقاعدية التي توفرها نظم التقاعد للموظفين ، أداة مهمة في سياسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية . كذلك فإنها تلعب دوراً مهماً في استقرار الوظائف العامة ، الأمر الذي ينعكس على مستوى الخدمات العامة في المقام الأخير . فضلاً عن أنها تمثل جزءاً كبيراً ومكلفاً من تكاليف العمالة الحكومية .^(٢٩) وبصفة عامة ، يمكن القول إن أنظمة التقاعد تهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف ، من أهمها ما يلي :^(٣٠)

١ . ضمان دخل مناسب للموظف عند انتهاء خدمته وعند انقطاع دخله الثابت من العمل ، بالقدر الذي يكفل حياة كريمة له ولمن يعولهم في حياته ويعد مماته .

٢ . تحقيق معنى التكافل والتضامن ، درءاً للأخطار الناجمة عن العجز الصحي القطعي عن العمل أو الوفاة . وذلك بتحمل كافة الموظفين ما قد يحدث لبعضهم ، وما يترتب عليه من مبالغ المعاشات المدفوعة .

٣ . إعادة توزيع الدخل ، ويتجلى ذلك في عدم وجود تناسب بين مستوى الحسميات والمنافع المقدمة . ويعزز ذلك أيضاً تحديد حد أدنى لمثل هذه المعاشات ، مهما كان مستوى الاستقطاع ، وإسهام الدولة ، بوصفها الممثلة للمجتمع ، بحصص مماثلة .

٤ . اجتذاب الأفراد الأكفاء للعمل بالأجهزة الحكومية ، واستمرارهم بالعمل فيها .
التقاعد المدني في المملكة

مضي أكثر من نصف قرن حتى الآن ، على صدور أول نظام ينظم شؤون التقاعد لموظفي الحكومة بالمملكة العربية السعودية . وفي خلال تلك المدة صدرت أربعة أنظمة للتقاعد ، كان أولها عام ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م) ،^(٣١) ثم عام ١٣٧٨ هـ (١٩٥٨ م) ،^(٣٢) ثم عام ١٣٨١ هـ (١٩٦١ م) ،^(٣٣) وأخيراً النظام الحالي الصادر عام ١٣٩٣ هـ (١٩٧٣ م) .^(٣٤) وقد تفاوتت الأسس والمبادئ التي قام عليها كل نظام من هذه الأنظمة وفقاً للظروف والفترة التي صدر فيها .

وقد جاء أول نظام للتقاعد ، وهو الصادر عام ١٣٦٤ هـ ، في إحدى وخمسين مادة ، مقسمة في ثمانية فصول . وكانت أحكامه تسري على الموظفين السعوديين المدنيين منهم والعسكريين . وحدد النظام السن الإلزامية للتقاعد السن الستين من العمر ، ولكنه أجاز للموظف التقاعد المبكر متى بلغ خمسة وخمسين عاماً . وكان المعاش التقاعدي يحسب بنسبة نصف متوسط الراتب للثلاث سنين الأخيرة من خدمة الموظف . وكانت وزارة المالية تتولى إدارة النظام ، وكان تمويل عوائد التقاعد يتم عن طريق استقطاع ما نسبته ٧ ٪ من رواتب الموظفين ، بالإضافة إلى نصف أول راتب يتسلمه الموظف عند تعيينه ، وكذلك عن

طريق حسم أول زيادة في الراتب يحصل عليها الموظف. وكانت تلك المساهمات تدخل ضمن الإيرادات العامة للدولة، ومن ثم فإن الالتزامات المترتبة على النظام كانت تدفع من خزيتها مباشرة على حساب الميزانية العامة. (٣٥)

وقد تنبه المسؤولون، فيما بعد، إلى ضرورة استقلال إيرادات التقاعد عن ميزانية الدولة، وهكذا، صدر نظام التقاعد لسنة ١٣٧٨ هـ (١٩٥٨ م)، وبموجبه أنشئت مصلحة معاشات التقاعد لتتولى، تحت إشراف مجلس الوزراء إدارة جميع شؤون أنظمة التقاعد بالملكة سواء العسكرية أم المدنية. وأصبحت نسبة الحسم من الراتب الأصلي للموظف ٩٪، وتسهم الدولة بمبلغ مماثل. وألغى الإجراء الخاص بحسم نصف أول راتب وأول زيادة في الراتب التي نص عليها نظام ١٣٦٤ هـ. ونص النظام على أن تسوى المعاشات التقاعدية على أساس جزء من خمسين جزء من متوسط رواتب الثلاث سنوات الأخيرة من خدمة الموظف.

ثم صدر نظام التقاعد المدني في سنة ١٣٨١ هـ (١٩٦١ م)، بعد عدة أشهر من صدور نظام التقاعد العسكري، وبموجبه أصبح الموظفون المدنيون يستقلون بنظام تقاعدي خاص بهم، إذ اقتصر تطبيق النظام على جميع الموظفين السعوديين المدنيين المعيّنين على مراتب في الميزانية العامة للدولة والميزانيات الملحقة بها وميزانيات الهيئات المستقلة. إلا أن هذا النظام صدر في ظل غياب كثير من المعلومات الضرورية، التي لم تكن الوسائل المتاحة في ذلك الوقت كافية لتوفيرها. لذلك فقد ارتكز النظام، في الغالب، على ترتيب أحكامه على أسس نظرية. علاوة على ذلك، فخلال مدة من الزمن لم تتجاوز اثني عشر عاماً عقب صدور النظام جدت عدة أمور من أهمها: (٣٦)

١. تطور كبير في حجم التوظيف، بلغت معه نسبة الزيادة في العائدات التقاعدية خلال عشر سنوات (٣٣٨٪ ٢٧٣٪).
٢. توفر الكثير من البيانات عن الموظفين، بمساعدة الحاسب الآلي، مكنت من الاستدلال على أعمال الموظفين ومقدار دخولهم، ووضع بيانات قياسية لتطور هذه الدخول.
٣. توفر تقارير متتابعة، مكنت من الاستدلال على مدى قدرة صندوق التقاعد على تحمل التزاماته.

ونتيجة لهذه التطورات وغيرها، كانت الحاجة ماسة لتعديل النظام بما يتناسب معها. وهكذا صدر النظام الحالي للتقاعد المدني سنة ١٣٩٣ هـ (١٩٧٣ م) في عشرة فصول تحتوي على تسع وثلاثين مادة، ليطبق على جميع الموظفين السعوديين المدنيين المعيّنين على مراتب معتمدة في الميزانية العامة للدولة أو ميزانيات الهيئات العامة، وكذلك على المستخدمين السعوديين الخاضعين لللائحة المستخدمين، والوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة. واستثنى من ذلك من يشغل مرتبة وزير ممن لهم مخصصات شهرية عند شغلهم هذه المرتبة، إلا إذا اختاروا التنازل عن المخصص الشهري في مقابل الانتفاع بمزايا النظام (المادة ٢ من نظام التقاعد المدني). كذلك قضى النظام ألا يستفيد من أحكامه، الموظفون الأجانب أو السعوديون المعيّنون على وظائف مؤقتة. ومن هنا، فلم تشمل أحكام نظام التأمينات الاجتماعية السعودي الصادر عام ١٣٨٩ هـ أولئك الذين يخضعون لأنظمة التقاعد الحكومية.

وبصفة عامة، يمكن إجمال الفروق الأساسية التي يختلف بها النظام الراهن للتقاعد عن السابق، فيما يلي:

١. إعادة تنظيم الاستحقاق عن صاحب المعاش بما يتمشى مع الغايات الأساسية للنظام، وأهمها تأمين الأشخاص الذين كان يعولهم صاحب المعاش في حياته، وضمان ألا يفقدوا بوفاته الدخل الذي يحتاجون إليه لمواجهة متطلبات الحياة. وعلى هذا الأساس، لم يعد توزيع المعاش وفق قواعد الميراث، حيث إن ما يصرف للمستحقين هو أمر مقرر أصلاً لهم بالنظام، ويستند في تقريره إلى مبادئ المعاشات، وليس ميراثاً يتنقل من صاحب المعاش إليهم. (٣٧)

٢. لم يعد يفرق بين نوعين من العاملين، وإنما أخضع الموظفون والمستخدمون لقواعد موحدة.

٣. استحدثت قواعد تقرر المعيار في تحديد السن، وتاريخ بدء استحقاق المعاش، وأسباب الحرمان من المعاش وكيفية الحجز على المعاش.

وبصفة عامة، فقد راعى النظام الحالي تحقيق عدد من المبادئ الأساسية، من أهمها: (٣٨)

١. مراعاة التوازن المالي للصندوق، وهذا المبدأ تعبير عن الحدود المادية التي أمكن في إطارها وضع أحكام نظام التقاعد.

٢. تحقيق أقصى حد ممكن من المزايا لتأمين الموظف ومن يعولهم، وتوفير دخل له يساعده في مواجهة الحاجات الاقتصادية التي تنشأ عن فقدته لدخل الوظيفة بانتهاء خدمته. ويعبر هذا المبدأ عن الغرض الأساسي من وجود نظام التقاعد.

٣. مراعاة مقتضيات العدالة، بإقامة نوع من التوازن بين المزايا التي يلتزم بها النظام للموظف، والعائدات التي تدفع عن الموظف لصندوق التقاعد. بحيث يراعى، قدر الإمكان، ألا تكون عوائد بعض فئات المنتفعين على حساب أعباء البعض الآخر.

٤. مراعاة بساطة النظام باقتصاره على القواعد التي تحكم الحالات الغالبة، وعدم إغراقه بتفصيلات تعالج حالات نادرة أو محدودة.

وهكذا يظهر جلياً أن الغاية الأساسية للنظام تحقيق أقصى حد ممكن من العوائد للمتقاعد بما يساعد على تأمينه هو ومن يعولهم ومساعدتهم على تحمل أعباء الحياة بعد فقد الموظف لدخله نتيجة لانتهاء خدمته. وهو بذلك يتفق مع الغايات الأساسية لنظام التأمينات الاجتماعية. والحقيقة أن ثمة تشابه بين نظام التقاعد الحكومي ونظام التأمينات الاجتماعية (الذي بدأ تطبيقه في سنة ١٤٢٢ هـ)، من حيث إلزامية الخضوع لأحكامهما، ومن حيث إسهام الموظف والدولة في تمويل التقاعد. لذا فإن كثيراً من الدول تتجه إلى توحيد النظامين على أساس أنهما متحdan في الطبيعة والغايات. إلا أنه في المملكة توجد فوارق بين النظامين، من أهمها ما يلي:

١. يقتصر نظام التقاعد الحكومي على حماية الموظفين العموميين المعيّنين على وظائف دائمة، ولا يستفيد من أحكامه الموظفون غير السعوديون، ولا المواطنون المعيّنون على وظائف مؤقتة، ولا المعيّنون على بند الأجور. وخلافاً لذلك فإن نظام التأمينات

الاجتماعية لا يأخذ في الحسبان هذه المعايير، وغالباً ما يكون أوسع في الحماية من نظام التقاعد الحكومي، فيمتد في حمايته ليشمل جميع العمال (بما في ذلك المعينين على لائحة بند الأجور في الدولة، حيث يطبق عليهم ما يطبق على العمال ذوي الأجر من الأحكام الواردة بنظام التأمينات الاجتماعية ولوائحه)، وفقاً لشروط ومعايير محددة بينها التشريع. كذلك يمكن الاشتراك في التأمينات اختياريًا للمواطنين أصحاب المهن الحرة، والذين يعملون لحسابهم الخاص، والحرفيين والعاملين خارج المملكة. وكان نظام التأمينات الاجتماعية يشمل جميع العمال بغض النظر عن جنسياتهم، ولكن تم مؤخراً إلغاء تأمين المعاشات لغير السعوديين. (٣٩)

٢. تختلف جهتا الإشراف على كل من التأمينات الاجتماعية والتقاعد الحكومي.

٣. ثمة اختلافات بين الأحكام القانونية في النظامين، سواء من الناحية التطبيقية، أم من ناحية الشروط، لا سيما فيما يتعلق بتحديد سن التقاعد، وعدد السنين المؤهلة للمعاش التقاعدي، وأسلوب حساب المعاش. فمثلاً، يقتطع من أجور المعينين على بند الأجور اشتراك مقداره ٩٪ (تبدأ نسبة الاشتراك بـ ٦٪، ثم ترفع بعد سنة إلى ٥، ٧٪، وبعد سنة أخرى إلى ٩٪)، و ٩٪ من صاحب العمل (الجهة الحكومية)، ويدفع للتأمينات الاجتماعية، أما المشتركون اختياريًا فيتحملون كامل قيمة الاشتراك (١٨٪). (٤٠) وهذا يختلف عن مقدار الحسميات التقاعدية التي يدفعها الموظف الخاضع لنظام التقاعد المدني، كما يختلف عن المقدار التي تساهم به الدولة لصندوق التقاعد. كذلك تختلف شروط استحقاق معاش التقاعد، ففي نظام التأمينات الاجتماعية يستحق الشخص معاش التقاعد عند التوقف عن ممارسة أي نشاط خاضع للنظام، أو توافر ١٢٠ شهراً متصلة أو متقطعة، أو بلوغ سن الستين.

تمويل نظام التقاعد وإدارته

في بعض الدول يتم تمويل معاشات التقاعد من الموازنة العامة للدولة مباشرة بالطريقة نفسها التي يتم بها صرف رواتب الموظفين، أي أنها تغطي من الإيرادات العامة للدولة. وتقع

فرنسا، وبريطانيا، وألمانيا، وإيطاليا ضمن هذه المجموعة من الدول. وفي دول أخرى يتم تمويل عائدات التقاعد من خلال إسهامات الدولة والموظفين، لصندوق خاص، تتم إدارته بصورة مستقلة عن إدارة الدولة بصورة من الصور، ويكون هذا الصندوق مسؤولاً عن معاشات التقاعد. وتقع في هذه المجموعة دول، مثل: البرتغال، والنرويج، وهولندا، وسويسرا. (٤١)

وفي المملكة يدير نظام التقاعد المدني الحالي، مصلحة معاشات التقاعد، التي أنشئت سنة ١٣٧٨ هـ، وبأشرت أعمالها الفعلية سنة ١٣٧٩ هـ. وهي مصلحة لها شخصيتها الاعتبارية المستقلة، ولها ذمة مالية مستقلة، ولها ميزانية خاصة تلحق بميزانية الدولة، وتمول من صندوق التقاعد المدني وترتبط إدارياً بوزارة المالية والاقتصاد الوطني (المادة ٣ من نظام التقاعد المدني).

ويتم تمويل صندوق التقاعد المدني عن طريق استثمار رصيده من الأموال، ومن الحسميات الشهرية، التي تقتطع من رواتب الموظفين، وكذلك من الحصص التي تدفعها الدولة، إذ يقتطع من الموظف المتفع بنظام التقاعد المدني (٩٪) من كامل راتبه الشهري الأساسي، كما تؤدي وزارة المالية والاقتصاد الوطني أو الهيئة العامة حصة مماثلة لما يؤديه الموظف. ويجوز، بقرار من مجلس الوزراء، بناءً على اقتراح وزير المالية والاقتصاد الوطني، زيادة حصة الحكومة أو الهيئة العامة إذا تبين لمصلحة معاشات التقاعد أن هذه الحصة لا تكفي لمواجهة التزاماتها (المادة ١٣ من نظام التقاعد المدني).

ويتولى إدارة المصنحة مجلس إدارة برئاسة وزير المالية والاقتصاد الوطني. ويتكون مجلس إدارة صندوق التقاعد المدني من وزير المالية والاقتصاد الوطني أو من نيابه، ووزير الخدمة المدنية، ومحافظ مؤسسة النقد، ومدير عام مصلحة معاشات التقاعد، واثنين من ذوي الاختصاص العالي، أحدهما في الإدارة والآخر في الاقتصاد (المادة ٥ من نظام التقاعد المدني). ويتولى المجلس الإشراف على تنفيذ نظام التقاعد وإصدار القواعد التنفيذية له، كما يتولى وضع الخطة العامة لاستثمار أموال الصندوق وإدارة الاستثمار وإصدار القواعد

اللازمة لتنفيذ ذلك (المادة ٦ من نظام التقاعد المدني).

ويتساوى الموظف والموظفة في الحقوق التقاعدية في جميع الأحوال. ويبدأ استحقاق المعاش بالنسبة للمتقاعد من اليوم التالي لتاريخ انتهاء خدمته، وبالنسبة للمستحقين عنه من تاريخ اليوم التالي لوفاته (المادة ٣٥ من نظام التقاعد المدني). ويصرف المعاش التقاعدي للموظف أو ورثته من صندوق التقاعد المدني لجميع موظفي الدولة، ويتم تحديد مقدار المعاش التقاعدي أو المستحقين من الورثة، من قبل مصلحة معاشات التقاعد.

وتمر معاملة التقاعد بثلاث خطوات رئيسية تلخص في: إعداد بيان عن خدمات الموظف من جهة عمله، ثم إرسال البيان إلى وزارة الخدمة المدنية لتدقيقه ومراجعته في ضوء سجلات وزارة الخدمة المدنية ووضعه في بيان متكامل، ثم إرساله مع وثائق التصفية لمصلحة معاشات التقاعد، التي تقوم بدورها باستكمال إجراءات صرف الاستحقاق التقاعدي وفقاً لنظام التقاعد المدني، ثم يصرف المعاش التقاعدي للمستفيد من البنك الذي يحدده المتقاعد.

سن الإحالة إلى التقاعد

لما كانت الوظيفة العامة تتطلب من القائم بها، جهداً من أجل النهوض بما ترتبه عليه من أعباء ومهام، فقد كان من الطبيعي أن تعتمد قوانين الخدمة المدنية إلى تحديد الحد الأدنى والأعلى بالنسبة إلى السن المطلوب توافرها في الموظف لكي يستطيع القيام بأعباء وظيفته على نحو أمثل. (٤٢) وفي الواقع فإن سن الموظف هو المعيار الرئيس الذي يستخدم في معظم نظم الخدمة المدنية لإحالة الموظف إلى التقاعد. وفكرة وجود عمر محدد ينبغي أن يتقاعد عنده الأفراد من العمل، هي فكرة حديثة نسبياً، قدمت في بادئ الأمر في الخدمة العامة وانتشرت تدريجياً في القطاعات الأخرى. ووجود حد أقصى لسن التقاعد يقوم في الأصل على افتراض أن القدرات الجسمية والذهنية للفرد تتناقص مع تقدمه في السن، وأن الموظف يكون أقل استعداداً لتعلم مهارات جديدة، ويكون أقل إنتاجاً كلما تقدمت به السن. (٤٣) ولكن الحقيقة تبقى أنه ليس هناك قاعدة ذهبية لتحديد سن معينة فيما يتعلق بقدرة الفرد على العمل. (٤٤)

ويواجه استخدام سن الموظف من حيث كونها معياراً رئيساً لتحديد سن التقاعد، انتقادات عديدة. فثمة وجهة نظر ترى أنه لا يوجد دليل طبي حقيقي يمكن تعميمه لتعزيز الفرض القائل أن هناك سناً مناسبة للموظف لترك العمل على أساس أنه لا يستطيع العمل بكفاءة بعد بلوغه تلك السن، نظراً لتناقص قدراته الذهنية والجسمية. فضلاً عن أن هذا الافتراض لم يعزز بدليل من مكان العمل يثبت أن كفاءة الموظف تتدهور فعلاً بعد تلك السن.^(٤٥) وفي العصر الحالي يبدو أن الأفراد يقعون أصحاباً جسدياً ومتقنين ذهنياً أكثر من أي وقت مضى، نتيجة للرعاية الصحية الأفضل والتغير الثقافي، وأن كثيرين منهم أصبحوا قادرين على الاستمرار في العمل بعد سن الخامسة والستين، وكثيرين منهم يرغبون في الاستمرار، سواء لأسباب مالية أم لأنهم يستمتعون بالعمل،^(٤٦) ومن هنا، ثمة حجة قوية بعدم الاعتماد على سن الموظف معياراً وحيداً للتقاعد الإجباري عن العمل.

إلا أنه وبالرغم من العديد من الانتقادات الموجهة لاستخدام العمر الزمني بوصفه معياراً أساسياً للإحالة إلى التقاعد، إلا أنه يلقى رضا وقبولاً من الإداريين، نظراً لسهولة تنفيذه، والخوف من استخدام معايير أخرى، كاختبارات القدرة الفكرية والجسدية والصحية لما تتطلبه تلك المعايير من جهد بشري ومادي.^(٤٧) فضلاً عن ذلك، تنظر بعض الأنظمة إلى تحديد سن معينة للتقاعد على أنه في صالح الوظيفة ذاتها، من حيث تغذيتها بالدماء الشابة والخبرات الجديدة على الدوام. كما أن من شأن ذلك أن يحقق رغبة سائر الموظفين في التقدم بمدارج السلم الوظيفي وبلوغ قمة الوظائف، وذلك بإفساح المجال أمامهم ليحلوا محل زملائهم الذين تقدمت بهم السن.^(٤٨)

وتختلف الدول في تحديد سن التقاعد. والعمر الغالب في معظم الدول النامية هو في العادة سن الستين أو أقل، ويكون هناك أحياناً عمر تقاعدي أقل للمرأة. وثمة عدد من النظم التي تبني عمراً تقاعدياً مقداره ٥٥ عاماً. وفي الغالب فإن عمر الخامسة والستين، هو الذي يسود الدول الصناعية في اعتماده سناً للتقاعد. ويكون هناك عادة بنود لتقاعد المرأة التي تلد عدداً معيناً من الأولاد، للتقاعد بفعل "الشيخوخة المبكرة"، وهذا الشرط يوجد في العديد

من الدول الإفريقية. (٤٩)

والسن المنخفضة نسبياً للتقاعد في الدول النامية، ليس لها ما يبررها في الغالب، في ظل متوسطات العمر الحالية للموظفين، بالإضافة إلى أن نصوص التقاعد المبكر نسبياً تكون عوامل رئيسة في زيادة تكاليف معاشات التقاعد. (٥٠) ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، لا يوجد سن إلزامية للتقاعد للموظفين الفيدراليين. (٥١) وفي فرنسا، والنرويج والبرتغال، تحدد السن النظامية للتقاعد بالسبعين. (٥٢) وفي جنوب إفريقيا، (٥٣) وهولندا، (٥٤) وأستراليا، وأيرلندا، وسويسرا، وألمانيا، وإيطاليا تحدد سن التقاعد بخمسة وستين عاماً. (٥٥) وفي لبنان بأربعة وستين عاماً، (٥٦) وفي اليابان (٥٧) والأردن، (٥٨) ومصر بستين عاماً. (٥٩) وفي البحرين حدد النظام سن التقاعد بستين عاماً للرجل، وخمسة وخمسين عاماً للمرأة. (٦٠)

والسن النظامية للإحالة إلى التقاعد في المملكة هي ستون عاماً. (٦١) ويتم تحديد سن التقاعد وفقاً لتاريخ ميلاد الموظف المدون في شهادة الميلاد، أو في حفيظة النفوس. (٦٢) وإذا لم تتضمن حفيظة النفوس تاريخ الميلاد باليوم والشهر، يعد تاريخ الميلاد هو اليوم الأول من شهر رجب من السنة الهجرية التي ولد فيها الموظف (المادة ٣٤ من نظام التقاعد المدني). ولا يعتد بأي تغيير في تاريخ الميلاد بعد ذلك لغرض الاستمرار في الخدمة أو العودة إليها. (٦٣)

مدة الخدمة التي تحتسب لأغراض التقاعد

حدد نظام التقاعد المدني في المملكة مدة الخدمة التي تحتسب لأغراض التقاعد، وهي المدة الفعلية التي قضيت في إحدى الوظائف العامة الخاضعة لإحكام نظام التقاعد المدني، بعد استبعاد المدد الآتية (المادة ١٦ من نظام التقاعد المدني):

١. مدد الغياب بدون إجازة، والإجازات التي تمنح للموظف بدون راتب، ما عدا الإجازات المرضية والإجازات الدراسية.
٢. مدد كف اليد التي تقرر حرمان الموظف من مرتبه عنها.
٣. كسر الشهر في الخدمة.

كما قضى مجلس الخدمة المدنية ألا تحتسب لأغراض التقاعد خدمات من يبلغ السن النظامية للتقاعد قبل انقضاء سنة التجربة. (٦٤) أما مدة الإيفاد للدراسة في الداخل، أو الابتعاث للخارج فإنها تحتسب للخدمة. كذلك فإن الإعارة والإجازة الدراسية بدون راتب تدخل ضمن المدة المحسوبة في التقاعد، وتؤدي الحسميات المستحقة عنها، على أساس كامل راتب الوظيفة الأصلية، ويؤديها الموظف المعار شهرياً. ويجوز حرمان الموظف المعار من احتساب المدة التي يتخلف فيها عن أداء الحسميات المستحقة عنها. أما الموظف المجاز للدراسة فيؤديها بعد عودته للخدمة في وظيفة خاضعة لنظام التقاعد إما دفعة واحدة أو على أقساط شهرية، لمدة لا تتجاوز مدة الإجازة الدراسية. ولمصلحة معاشات التقاعد الحق في استيفاء هذه الأقساط، في حالة انتهاء خدمة الموظف قبل تسديدها، دفعة واحدة من المكافأة التي تستحق له في نهاية الخدمة، أو من المعاش التقاعدي الذي يستحق له أو للمستحقين عنه على أقساط شهرية بنسبة (٢٥٪) من المعاش أو مجموع معاشات المستحقين. وإذا لم يعد الموظف المجاز للخدمة في وظيفة خاضعة لنظام التقاعد لسبب يعزى إليه، فلا تحسب في تقاعده مدة الإجازة الدراسية. (٦٥)

ويجوز ضم الخدمة المدنية والعسكرية في مدة الخدمة المحسوبة للتقاعد. إلا أنه لا يجوز إضافة خدمات المعينين على بند الأجور للخدمة المدنية لغرض التقاعد؛ لأن المادة السادسة عشرة من نظام التقاعد المدني تنص على أن: 'مدة الخدمة التي تحتسب في التقاعد هي المدة الفعلية التي قضيت في إحدى الوظائف المنصوص عليها في المادة الثامنة من نظام التقاعد المدني أو التي يكون شاغلها خاضعاً لأنظمة التقاعد السابقة'. وتشير المادة الثانية من النظام إلى أن المدة الفعلية هي المدة التي يقضيها الموظف على مراتب في الميزانية العامة للدولة أو ميزانيات الهيئات العامة، وهكذا فإن الخدمة التي تقضى على وظائف بند الأجور لا تحسب في التقاعد.

الحقوق التقاعدية

الحقوق التقاعدية هي مبالغ نقدية تصرف للمتقاعد، أو للمستحقين عنه بعد وفاته، إما

على شكل دفعات منتظمة شهرياً لا توقف أو تقطع إلا بموجب سبب نظامي، وإما على شكل مبلغ مقطوع يصرف دفعة واحدة. ويسمى نظام التقاعد المدني الأسلوب الأول "معاشاً" والأسلوب الثاني 'مكافأة'.

ويعتمد تحديد الحقوق التقاعدية للموظف على أسباب انتهاء خدمته، ومدة سنوات خدمته الفعلية، ومقدار راتبه الشهري قبل التقاعد. فإذا كان سبب انتهاء الخدمة بلوغ السنة النظامية أو العجز الصحي عن العمل، أو الوفاة، فإنه يستحق معاشاً تقاعدياً، مهما كانت مدة الخدمة. وكلما زادت سنوات خدمته وراتبه الشهري زادت حقوقه التقاعدية تبعاً لذلك. إلا أنه ينبغي التأكيد على أن نظام التقاعد هو نظام تأمين وليس نظام توفير، فأحكامه تبنى على الاحتمال. ويعني ذلك أنه ليس من الضروري أن يحصل الشخص من صندوق التقاعد على مزايا مالية تساوي ما دفع عنه للصندوق. إذ قد يلتحق الموظف بالخدمة ثم يتوفى، أو يصاب بعجز، بعد تعيينه بمدة وجيزة، قبل أن يدفع عنه للصندوق مبالغ كبيرة، إلا أنه يحصل، هو أو أسرته، على معاش تقاعدي من الصندوق لمدة طويلة. من ناحية أخرى، فقد يبقى الموظف في الخدمة الحكومية مدة طويلة وتدفع عنه للصندوق مبالغ كبيرة، ثم تنتهي خدمته بالوفاة، دون أن يكون هناك من يستحق عنه معاشه التقاعدي، وبالتالي فإن الصندوق لا يلتزم بدفع أي معاش تقاعدي. (٦٦)

أولاً - المعاش التقاعدي

يستحق الموظف معاشاً تقاعدياً عند نهاية خدمته في الحالات التالية: (٦٧)

١. عند بلوغه ستين عاماً، وهي السن النظامية للإحالة إلى التقاعد، مهما بلغت مدة خدمته.
٢. عند بلوغ خدمته الفعلية في الخدمة خمساً وعشرين سنة على الأقل، وتقدم بطلب للإحالة للتقاعد.
٣. عند بلوغ خدمته الفعلية مدة لا تقل عن عشرين سنة، وتقدم بطلب للإحالة للتقاعد،

ووافقت جهة عمله على طلبه للتقاعد المبكر .

٤ . عند وفاته ، أو عجزه الكلي عن العمل ، مهما كانت مدة خدماته ، سواء أكان العجز أم الوفاة بسبب العمل أو بغير سببه . غير أن مقدار المعاش يتفاوت ، وفقاً لما إذا كان العجز الكلي عن العمل أو الوفاة قد حدثت أثناء العمل وبسببه ، أم بغير سببه وفي غير أثنائه .

٥ . في حالة إنهاء خدمات الموظف بسبب إلغاء الوظيفة ، أو الفصل للمصلحة العامة بقرار من مجلس الوزراء أو بأمر سام لأسباب غير تأديبية ، إذا بلغت خدماته الفعلية خمس عشرة سنة على الأقل .

كيفية تسوية المعاش التقاعدي

تختلف الصيغ المستخدمة في حساب عائدات التقاعد ، إلا أن هناك أربع طرق رئيسة لحسابها ، يمكن تلخيصها على النحو التالي : (٦٨)

١ . على أساس الراتب ومدة الخدمة : حيث يمنح المستحق نسبة مئوية من راتبه ، سواء الراتب الأخير ، أو متوسط رواتبه لمدة معينة عن كل سنة من سنوات خدمته . وهذه الطريقة هي المطبقة في المملكة ، حيث يمنح مستحق المعاش التقاعدي نسبة معينة من راتبه عن كل سنة من سنوات خدمته .

٢ . على أساس مدة الخدمة فقط : حيث يمنح المستحق مبلغاً من المال عن كل سنة من سنوات الخدمة .

٣ . تقرير معاش تقاعدي يحدد بعد انقضاء مدة معينة من الخدمة ، بصرف النظر عن مقدار الراتب الذي كان يتقاضاه الموظف .

٤ . منح نسبة محددة من الراتب ، مثل النصف أو الربع ، إذا بلغت الخدمة مدة معينة ، وإضافة نسبة مئوية من راتب كل سنة تزيد عن ذلك .

وهكذا فإن الحد الأقصى لمعاش التقاعد الذي يمكن للموظف الحصول عليه يتفاوت

وفقاً للصيغة المتبعة لحساب المعاش التقاعدي . ففي البرتغال ، على سبيل المثال ، يمكن أن يصل المعاش التقاعدي إلى ١٠٠٪ من آخر راتب كان يتقاضاه الموظف . وفي ألمانيا (٧٥٪) ، وفي هولندا ، (٧٠٪) وفي فنلندا والنرويج (٦٦٪) ، وفي سويسرا (٦٠٪) ، وفي بريطانيا (٥٠٪) . مع ملاحظة أن أنظمة هذه الدول تتضمن في العادة نصوصاً لزيادة رواتب التقاعد لتلائم الارتفاع في مستوى المعيشة .^(٦٩) وفي الكويت يمكن أن يصل المعاش التقاعدي للموظفين العموميين إلى (٩٥٪) .^(٧٠) وفي الولايات المتحدة يتراوح المعاش التقاعدي بين (٣٦٪) و (٨٠٪) من رواتب الموظفين لبقية حياتهم حسب مدة خدماتهم ، ولكن الموظفين المتقاعدين يحصلون في المتوسط على (٥٠٪) من رواتبهم .^(٧١)

وفي المملكة يفرق نظام التقاعد المدني عند تحديد المعاش التقاعدي بين حالتين : التقاعد في حالة الوفاة أو العجز الكلي عن العمل ، والتقاعد في الحالات العادية الأخرى . ويتم حساب المعاش التقاعدي في الحالتين ، وذلك كالتالي :

١ . المعاش التقاعدي في الحالات العادية

القاعدة العامة هي أن يحتسب الراتب التقاعدي الشهري على أساس جزء من أربعين جزءاً من الراتب الشهري الأخير للموظف ، وذلك عن كل سنة من سنوات الخدمة المحسوبة لأغراض التقاعد . على ألا تتجاوز سنوات الخدمة المحسوبة للتقاعد عن أربعين سنة ،^(٧٢) وألا يقل المعاش التقاعدي عن ١٥٠٠ ريال .^(٧٣) أي أن حساب المعاش التقاعدي في الحالات العادية يكون كالآتي :

المعاش التقاعدي = الراتب الشهري الأخير (٢٥ ، ٠) (عدد سنوات الخدمة الفعلية

وهكذا ، فإذا كانت خدمة الموظف المحسوبة للتقاعد ثلاثين عاماً فإنه يستحق ثلاثة أرباع الراتب ، ويستحق نصف الراتب إذا أمضى في الخدمة عشرين عاماً ، ويستحق كامل راتبه إذا بلغت خدماته المحسوبة في التقاعد أربعين عاماً .

٢. الموظف المتوفى أو العاجز عن العمل

وهنا يختلف تحديد المعاش التقاعدي وفقاً لما إذا كانت الوفاة أو العجز بحادث طبيعي، أو كانت الوفاة أو العجز بسبب العمل.

(أ) إذا كانت الوفاة أو العجز بحادث طبيعي (ليس بسبب العمل):

بالنسبة لمعاش الموظف المتوفى أو الذي أنهت خدماته بسبب عجزه عن العمل بصورة قطعية، ولم يكن العجز أو الوفاة بسبب العمل فيسوى معاشه على أساس (٤٠٪) من راتبه الشهري الأخير، أو على أساس المعاش المستحق عن مدة خدمته المحسوبة في التقاعد طبقاً للقاعدة العامة (على أساس جزء من أربعين جزءاً من الراتب الشهري الأخير)، أيهما أكبر، وذلك مهما كانت مدة خدمته (المادة ٢٠ من نظام التقاعد المدني).

وهكذا فإذا كان الراتب الشهري الأخير للموظف (٤٠٠٠) ريال، وعدد سنوات خدمته ثلاثين عاماً، على سبيل المثال، وانتهت خدماته بسبب وفاته أو عجزه الكلي عن العمل فيمكن احتساب معاشه بإحدى طريقتين، ويحدد معاشه بالطريقة التي تشيع له الحصول على معاش تقاعدي أكبر:

الطريقة الأولى: $4000 \times 40\% = 1600$ ريال.

الطريقة الثانية: $4000 \times 0,025 \times 30 = 3000$ ريال.

(ب) إذا كانت الوفاة أو العجز بسبب العمل

أما إذا كانت الوفاة أو انتهاء الخدمة بسبب العجز الكلي عن العمل ناشئ عن العمل وأثناء أدائه؛ فيتم تسوية معاش الموظف على أساس (٨٠٪) من الراتب الشهري الأخير، أو على أساس المعاش المستحق عن مدة خدمته المحسوبة في التقاعد، أيهما أكبر.

وهكذا فإذا كان الراتب الشهري الأخير للموظف (٤٠٠٠) ريال وكان عدد سنوات خدمته ثلاثين عاماً، على سبيل المثال، وانتهت خدماته لوفاة أو عجزه الكلي عن العمل بسبب العمل، فيمكن احتساب معاشه بإحدى طريقتين، ويحدد معاشه بالطريقة التي توفر

له معاشاً تقاعدياً أكبر :

الطريقة الأولى : $4000 \times 8\% = 3200$ ريال .

الطريقة الثانية : $4000 \times 0,025 = 100$ ، $3000 = 3000$ ريال .

المستحقون للمعاش التقاعدي عن صاحب المعاش

من الأهداف الأساسية لنظام التقاعد، تأمين الأشخاص الذين كان يعولهم صاحب المعاش في حياته، وضمان ألا يفقدوا الدخل الذي يحتاجون إليه بعد وفاته . لذلك ففي حالة وفاة الموظف أو الموظفة فإن ورثتهما المحددين في نظام التقاعد يستحقون معاشاً تقاعدياً شهرياً، مهما كانت مدة خدمة الموظف أو الموظفة، إذا كانت وفاته وهو ما يزال موظفاً .

وقد حدد النظام المستحقين عن أصحاب المعاش بالأشخاص الذين يعولهم الشخص في الغالب، ويحتاجون إلى تأمين هذه الإعالة عقب وفاته (المادة ٢٥ من نظام التقاعد المدني). والمستحقون عن صاحب المعاش، هم : الزوج أو الزوجة، والأم، والأب، والابن، والبنات، وابن وبنت الابن الذي توفي في حياة صاحب المعاش، والأخ، والأخت، والجدة، والجدة . وفيما عدا الزوجة، والابن، والبنات، يشترط للاستحقاق أن يكون الشخص معتمداً في إعالته على صاحب المعاش عند وفاته .

وهكذا فمن الملاحظ أن النظام لا يعامل المعاش التقاعدي على أنه ميراث، فليس كل المستحقين وارثين، كما أن بعض الوارثين غير مستحقين . لأن الغاية الأساسية هنا هي تأمين الأشخاص الذين كان يعولهم صاحب المعاش في حياته، وضمان ألا يفقدوا بوفاته الدخل الذي يحتاجون إليه . وما يصرف للمستحقين هو أمر مقرر بالنظام، ويستند في تقريره إلى مبادئ المعاشات، وليس ميراثاً ينتقل من صاحب المعاش إليهم. (٧٤)

لذلك فقد حدد النظام كيفية توزيع المعاش التقاعدي على المستحقين وفقاً لمبدأ تأمين إعالتهم . فقرر أن يصرف كامل المعاش المستحق للموظف أو صاحب المعاش المتوفى للمستحقين إذا كانوا ثلاثة فأكثر . أما إذا كانوا اثنين فيصرف ثلاثة أرباع المعاش، وإذا كان

المستحق واحداً فيصرف نصفه (المادة ٢٤ من نظام التقاعد المدني). كما قرر النظام أن يتم التوزيع بين المستحقين بالتساوي. بغض النظر عن جنسهم أو صلة قرابتهم بصاحب المعاش؛ لأن ذلك لا أثر لها على حاجتهم للإعالة، وهي المعيار المعتد به في أحكام الاستحقاق. (٧٥)

قطع المعاش التقاعدي ووقفه وحجزه

يجوز لمصلحة معاشات التقاعد أن تعرض في أي وقت أي شخص يحصل على معاش تقاعدي، وفقاً لنظام التقاعد، بسبب عجزه عن العمل، ولم يكمل الخمسين من عمره، على من عينه من الأضياء لفحصه في محل إقامته أو أي مكان آخر يحدده له. وإذا امتنع الشخص عن تقديم نفسه للفحص الطبي بعد إبلاغه بخطاب مسجل، يوقف صرف معاشه حتى يتقدم للفحص الطبي. فإذا لم يفعل ذلك خلال شهر من تاريخ إيقاف صرف معاشه، يتم إبلاغه مرة أخرى بالطريقة نفسها، فإذا استمر امتناعه لمدة سنة من تاريخ الإبلاغ الثاني، أو إذا أظهر الكشف شفاءه، فتعاد تسوية حالته على أساس ما كان يستحقه لو ترك الخدمة بالاستغناء. وإذا كان الممتنع مستحقاً عن صاحب المعاش فيقطع استحقاقه نهائياً (المادة ١٢ من نظام التقاعد المدني).

كذلك يقطع المعاش المستحق عن صاحب المعاش للذكور من الأولاد، وأولاد الابن، والإخوة، عند بلوغهم سن الواحدة والعشرين. واستثناء من ذلك، يستمر صرف المعاش بالنسبة إلى هؤلاء في الأحوال التالية (المادة ٢٦ من نظام التقاعد المدني):

١. إذا كان المستحق طالباً منتظماً في إحدى المدارس الثانوية أو الجامعية، أو ما يعادلها من المؤسسات التعليمية المعترف بها، يصرف له المعاش، حتى بلوغه سن السادسة والعشرين، أو تخرجه، أيهما أقرب.
 ٢. إذا كان المستحق مصاباً بعجز صحي كامل، يمنعه من الكسب، وثبت ذلك بقرار من الهيئة الطبية المختصة، إلى أن يزول العجز.
- بالإضافة إلى الحالات التي يتم فيها قطع المعاش بصورة نهائية، فإنه يتم إيقاف المعاش

في الحالات التالية :

١ . في حالة زواج إحدى المستحقات عن صاحب المعاش ، أي الزوجة ، والبنت ، وبنت الابن ، والأخت ، وكذلك الأم إذا تزوجت من غير والد المتوفى . ويعاد الاستحقاق لصاحبه إذا طلق أو ترملت . فإذا كانت المستحقة التي طلقت متزوجة وقت وفاة صاحب المعاش ، فيعاد توزيع المعاش بافتراض استحقاقها وقت الوفاة (المادة ٢٧ من نظام التقاعد المدني) .

٢ . في حالة تعيين صاحب المعاش أو المستحق عنه في وظيفة ثابتة في الحكومة ، أو إذا كان المستحق معيناً في وظيفة ثابتة في الحكومة عند وفاة صاحب المعاش . شريطة أن يكون راتب الموظف معادلاً للمعاش أو زائداً عليه . فإذا نقص الراتب عما يستحقه من معاش ، صرف له الفرق . إلا أنه يجوز الجمع بين ما يستحقه أي منهم من المعاش وراتبه الشهري ، إذا لم يزد مجموعها عن (٤٠٠) ريال ، فإذا زاد عن هذا الحد فينقص المعاش التقاعدي بقدر تلك الزيادة (المادة ٢٨ من نظام التقاعد المدني) .

٣ . في حالة الجمع بين معاشين : إذا استحق صاحب المعاش أو أحد المستحقين عنه أكثر من معاش بموجب نظام التقاعد المدني الحالي أو أنظمة التقاعد الأخرى ، فإنه يوقف صرف المعاش الأقل ، ويصرف له المعاش الأكثر . غير أنه يجوز الجمع بين معاشين أو أكثر ، إذا لم يزد مجموعها عن (٣٠٠) ريال شهرياً ، فإذا زاد المجموع عن هذا القدر ربط المعاش الأخير بالقدر الذي يكمل المجموع المذكور (المادة ٢٩ من نظام التقاعد المدني) .

وهكذا لا يستحق الزوج معاشاً تقاعدياً عن زوجته التي توفيت وكانت موظفة ، إذا كان متقاعداً ويصرف له معاش تقاعدي عن خدمته ، أو إذا كان موظفاً حكومياً على رأس العمل ، وكان معاشه التقاعدي أو راتبه أكثر مما قد يستحقه من معاش تقاعدي عنها ، إلا بالقيود التي تم ذكرها أعلاه . والمبدأ نفسه ينطبق على الزوج لو كان هو المتوفى وليست زوجته . أما إذا كان الزوجان متقاعدين ، وهما على قيد الحياة ، فيصرف لكل منهما حقوقه التقاعدية دون أن تتأثر حقوق الطرف الآخر .

٤ . في حالة التجنس بغير الجنسية السعودية .

٥ . في حالة العمل في حكومة أو منظمة أجنبية دون إذن رسمي .

ويستثنى من الحكم المذكور في الخالتين الأخيرتين الزوجة غير السعودية، أو الزوجة التي تعود لجنسيتها غير السعودية بسبب وفاة زوجها (المادة ٣٨ من نظام التقاعد المدني). وإذا سقط نصيب أحد المستحقين أو أوقف لأي سبب، فيخفض مجموع معاشات المستحقين بقدر نصيبه فقط، ولا يؤول ذلك النصيب إلى باقي المستحقين، بل يصبح حقاً لصندوق التقاعد المدني. على ألا يقل نصيب من بقي من المستحقين في جميع الحالات عن نصف المعاش الأصلي. فإذا قل عن ذلك، فيكمل للباقي بقدره، ويعاد توزيعه على الباقي منهم، مهما قل عددهم. وإذا عاد نصيب المستحق الموقوف، فيعاد توزيع المعاش على المستحقين الموجودين كما لو لم يوقف ذلك النصيب (المادة ٣٠ من نظام التقاعد المدني).

الحجز على المعاش

يجوز، بأمر من رئيس مجلس الوزراء، الحجز على المعاش فيما لا يزيد عن نسبة (٢٥٪)، إذا كان متعلقاً بديون الحكومة، أو بحكم قضائي إذا كان متعلقاً بغير ديون الحكومة. وفي كل الأحوال يقدم دين النفقة على غيره من الديون (المادة ٣٧ من نظام التقاعد المدني).

ثانياً - المكافأة

إذا لم تتوافر حالة من حالات استحقاق المعاش التقاعدي التي سلف الإشارة إليها، فيستحق الموظف الذي انتهت خدمته مكافأة تصرف له مرة واحدة، على أساس نسب تتراوح بين ١٠٪ إلى ١٤٪ من الراتب السنوي، عن كل سنة من سنوات الخدمة. والمقصود بالراتب السنوي هنا آخر راتب شهري استحققه الموظف مضروباً في اثني عشر. أي أن تحديد المكافأة مرة واحدة يتم على أساس المعادلة التالية :

الراتب الأساسي $\times 12 \times$ النسبة المحددة $\times$ عدد سنوات الخدمة .

وإذا كان للموظف مدتا خدمة، إحداهما عسكرية والأخرى مدنية، ولم يبلغ مجموعهما المدة التي تعطي الموظف الحق في المعاش وفقاً لنظام التقاعد المدني، فتسوى المكافأة عن خدمته المدنية وفق نظام التقاعد المدني، وتسوى المكافأة عن خدمته العسكرية وفق نظام التقاعد العسكري المعمول به وقت انتهاء خدمته الأخيرة، ويصرف مجموع المكافأتين من صندوق التقاعد المدني. (٧٦)

حالات استحقاق المكافأة

تحسب المكافأة للموظف الذي لا يستحق معاشاً تقاعدياً عند نهاية خدمته، كالتالي :

- ١ . على أساس (١٤٪) من الراتب السنوي، عن كل سنة من سنوات الخدمة الفعلية، في حالة إلغاء الوظيفة، أو الفصل غير التأديبي في كل الحالات، إذا كانت خدمة الموظف أقل من (١٥) سنة، لأنه إذا بلغت (١٥) سنة فأكثر فإنه يستحق معاشاً تقاعدياً.
- ٢ . على أساس (١٠٪) من الراتب السنوي، عن كل سنة من سنوات الخدمة الفعلية، إذا كان ترك الخدمة بسبب الاستقالة، أو للفصل بسبب تأديبي، ولم تبلغ مدة خدمة الموظف عشر سنوات .
- ٣ . على أساس (١١٪) من الراتب السنوي عن كل سنة من سنوات الخدمة المحسوبة في التقاعد، وذلك في الحالات التالية :
 - إذا استقالت الموظفة بسبب الزواج مهما كانت مدة خدمتها، ما لم تبلغ القدر الذي يستحق الموظف عنه معاشاً .
 - إذا استقال الموظف وبلغت مدة خدمته عشر سنوات، ولم تبلغ المدة التي يستحق عنها معاشاً .
 - إذا فصل الموظف لسبب تأديبي، وكانت له خدمة لا تقل عن عشر سنوات وأقل من ٢٥ سنة .

وقد قررت مصلحة معاشات التقاعد إعادة تنظيم صرف المكافآت التي تصرف للموظفين الحاليين للتقاعد، بحيث تصرف المكافأة دفعة واحدة للأشخاص الذين لا تتجاوز خدماتهم عشر سنوات، أما الأشخاص الذين تزيد خدماتهم عن عشر سنوات، فتوزع استحقاقاتهم إلى شرائح تصرف على أجال محددة لا تتجاوز ٢٤ شهراً. (٧٧)

مكافأة نهاية الخدمة

تصرف للموظف مكافأة يطلق عليها "مكافأة نهاية الخدمة"، وهذه تختلف عن المكافأة التي تصرف للموظف الذي لا يستحق معاشاً تقاعدياً، وتعادل راتب ثلاثة أشهر، وتصرف في الحالات التالية (المادة ٢٧/١٩ من اللائحة التنفيذية):

١. التنسيق من الخدمة بسبب إلغاء الوظيفة.
٢. الإحالة إلى التقاعد بسبب العجز عن العمل.
٣. الوفاة، أيأ كان سببها، وأيأ كانت مدة الخدمة.
٤. الإحالة إلى التقاعد لبلوغ السن النظامية.

تمديد الخدمة لمن بلغ السن النظامية للتقاعد والتعاقد معه

يحال الموظف في المملكة على التقاعد عند بلوغه الستين من العمر. ويجوز لمجلس الخدمة المدنية في الحالات التي يقدرها تمديد خدمة الموظف الذي بلغ السن النظامية للتقاعد، مرة أو عدة مرات، حتى بلوغه الخامسة والستين. (٧٨) وعند رغبة جهة معين تمديد خدمات موظف أو مستخدم معين بعد بلوغه السن النظامية للتقاعد فينبغي أن تقدم طلباً بذلك إلى مجلس الخدمة المدنية، مع مراعاة الضوابط التالية: (٧٩)

١. أن يكون لدى المرشح ندرة في التخصص أو الخبرة يصعب معهما تعويضه بالبديل المناسب له خلال مدة وجيزة.
٢. أن يكون المرشح لائقاً صحياً لممارسة العمل.
٣. ألا يكون المرشح ممن سبق أن خفض سنه بعد تاريخ ١٣/١١/١٤٠٧ هـ. (٨٠)

٤ . أن يتم تقديم طلب التمديد لمجلس الخدمة المدنية قبل بلوغ المرشح للتمديد سن التقاعد بستة أشهر على الأقل .

ويعد الموظف المدة خدماته لبلوغه السن النظامية للإحالة إلى التقاعد موظفاً رسمياً يتمتع بجميع الحقوق والواجبات والمزايا الخاصة بالموظفين ، ويعامل معاملة الموظف قبل بلوغه السن التقاعدية من حيث الترقية والحسم . وذلك بخلاف الموظف الباقي على رأس العمل بعد سن الستين دون سبب نظامي ، حيث يعد في حكم الموظف الفعلي ، ولا تحتسب المدة التي قضاها بعد السن النظامية خدمة فعلية وتعاد له حسميات التقاعد ، ويعد ما تقاضاه بمثابة تعويض له مقابل عمله (المادة ٣٠ / ١٠ من اللائحة التنفيذية) .

ويجوز التعاقد مع الموظف المحال على التقاعد لبلوغه السن النظامية للتقاعد بمكافأة ، تصرف من بند المكافآت في الجهة ، تعادل الفرق بين الراتب الذي كان يتقاضاه عند إحالته للتقاعد والمعاش التقاعدي المستحق له .^(٨١) ويتم التعاقد مع الموظف المحال على التقاعد لبلوغه السن النظامية وفقاً للشروط والضوابط التالية :^(٨٢)

- ١ . أن يتم التعاقد بموافقة الوزير المختص وفي أضيق الحدود .
- ٢ . أن تكون ثمة حاجة ماسة للتعاقد تبررها ندرة التخصص أو الخبرة أو الثقة المرتبطة بالتعاقد معه .
- ٣ . ألا يرتب التعاقد أي ارتباط بالوظيفة التي كان يشغلها المتعاقد قبل الإحالة إلى التعاقد .
- ٤ . ألا يكون الشخص المطلوب التعاقد معه قد بلغ سن الخامسة والستين من العمر .
- ٥ . ألا يكون قد سبق معاقبته إدارياً خلال الخمس سنوات الأخيرة من خدمته ، أو خلال مدة العقد عند تجديده .
- ٦ . أن يكون الشخص المطلوب التعاقد معه على قدر من الكفاءة وحسن العلاقة والتعاون في عمله .

٧. أن يكون لائقاً صحياً للاستمرار في الخدمة.

وقد أكد مجلس الوزراء على كافة الأجهزة الحكومية بالتقيد بأحكام نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية والتعليمات الواردة في القرارات والأوامر التي تتعلق بمراجعة الضوابط الخاصة الواجب مراعاتها عند الحاجة لتمديد خدمات بعض الموظفين والمستخدمين عند بلوغهم السن النظامية للإحالة إلى التقاعد أو التعاقد معهم بعد إحالتهم على التقاعد. (٨٣)

كذلك يجوز، بصفة استثنائية، التعاقد مع شاغلي بعض الوظائف بعد سن الخامسة والستين، وفقاً لأحكام قرارات مجلس الخدمة المدنية الصادرة في هذا الشأن، وتشمل فئات الوظائف التي يجوز التعاقد مع شاغليها بعد سن الخامسة والستين: شاغلي وظائف الإرشاد الديني، ومرشدي القرى والبوادي، وأئمة المسجد، وأمناء المكتبات بالحرمين الشريفين والمساجد، ومأذوني الأنكحة، والفراشين التابعين لخدمة الحرمین الشريفین، وغسالي الموتى، وموظفي الرئاسة العامة للإشراف الديني بالمسجد الحرام، ورؤساء وأعضاء هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وحفاظ القرآن الكريم القائمين على تدريسه، وشاغلي وظائف الخوفا ورؤسائهم، ورؤساء الهجانة، وقصاصي الأثر والعمد (المادة ٣٧/ ٥ من اللائحة التنفيذية). ويمنح المتعاقد معه على الوظائف السابقة مكافأة تعادل أول مربوط المرتبة التي كان يشغلها وقت إحالته للتقاعد. (٨٤)

عودة الموظف المتقاعد للخدمة

يجوز تشغيل الموظف المتقاعد لبلوغه السن النظامية، ولكن ليس على وظيفة ثابتة في الميزانية بل على بند الأجور، حيث لا يوجد سن معينة للتعيين على بند الأجور متى ما توافرت في الشخص الكفاءة والمقدرة، باستثناء ما حدده نظام العمل والعمال من سن معينة لبعض الأعمال. ومن الممكن تعيين الموظف أو المستخدم المحال للتقاعد على بند الأجور بأحد الأعمال الواردة بلائحة المعينين على بند الأجور التي تتوافر فيه شروط ومؤهلات شغلها، ولا يتأثر ما يصرف له من راتب تقاعدي بما يصرف له نتيجة لتعيينه على بند الأجور.

كذلك يمكن للمحال إلى التقاعد المبكر العودة للخدمة متى ما رغب في ذلك ، ولا يخضع لفترة حظر مثل تلك التي يخضع لها المستقبل ، ويشترط لعودته توافر وظيفة مناسبة وأن يكون مستوفياً لجميع شروط التعيين .

كما يمكن للموظف الذي أنهيت خدماته لعجزه الصحي أن يعود للخدمة سواء لوظيفته السابقة ، إذا كانت شاغرة ، أم إلى وظيفة أخرى مناسبة لخبراته . فإذا لم تتوافر لدى الجهة وظيفة شاغرة ، فتتم الإعادة عن طريق وزارة الخدمة المدنية ، دون مسابقة . بشرط أن يتم عرضه على الهيئة الطبية العامة لتقرر ما إذا كان لائقاً صحياً لشغل الوظيفة العامة . وعلى ألا تزيد مدة الانقطاع عن ستين ، وألا تزيد المرتبة المراد إعادته عليها ، عن مرتبته التي كان يشغلها قبل إنهاء الخدمة . (٨٥)

وإذا كان الموظف الذي أعيد تعيينه لم يحصل على معاش تقاعدي عن خدمته السابقة ، وإنما صرف له تعويض أو مكافأة ، أو عائدات تقاعدية بموجب أنظمة تقاعدية سابقة ، أو صرفت له مكافأة عن مدة خدمة سابقة ، بموجب نظام التقاعد المدني الحالي ، فيجوز أن تحسب له تلك المدة مع الخدمة الفعلية اللاحقة في التقاعد . على أن يتقدم بطلب ذلك خلال سنة على الأكثر من تاريخ عودته للخدمة . وعلى أن يعيد ما سبق له أن تقاضاه من تعويضات أو مكافآت أو عائدات عن المدة السابقة دفعة واحدة ، في موعد أقصاه ستة أشهر من تاريخ تقديم الطلب ، أو على شكل أقساط شهرية متساوية ، تحسم من الراتب لمدة تعادل المدة المراد احتسابها ، أو للمدة الباقية لإكمال سن الستين أيهما أقرب . ويبدأ خصم الأقساط من معاشه ابتداء من التاريخ الذي تحدده مصلحة المعاشات ، ويكون للمصلحة الحق في الحصول على هذه الأقساط في حالة انتهاء الخدمة قبل الوفاء بها ، وذلك من المعاش الذي يستحق للموظف ، فإذا استحق الموظف مكافأة خصم منها باقي الأقساط دفعة واحدة . وفي حالة وفاة الموظف أو صاحب المعاش ، لا يحق مطالبة الورثة أو المستحقين عنه بقيمة هذه الأقساط . (٨٦)

أما إذا كان يصرف له معاش تقاعدي فيوقف صرفه فور إعادة تعيينه ، ويعامل عند انتهاء

خدمته الأخيرة وفقاً لإحدى طريقتين، أيهما أصح للموظف :

١ . جمع الخدمات السابقة والأخيرة، ويسوى معاشه على أساس مدتي الخدمة :

المعاش التقاعدي = الراتب الأخير $\times 0,25 \times$ مدتي الخدمة السابقة والأخيرة

٢ . يسوى معاشه عن مدة خدمته الأخيرة مهما بلغت هذه المدة، ثم يضاف إليها المعاش

السابق الذي كان يتقاضاه قبل عودته إلى الخدمة :

المعاش عن الخدمة الأخيرة = الراتب الأخير $\times 0,25 \times$ مدة الخدمة الأخيرة

المعاش = المعاش عن الخدمة الأخيرة + المعاش السابق

وإذا كان المعاش السابق قد استحقه الموظف بموجب نظام غير نظام التقاعد المدني

فيقتصر تسوية معاشه على الطريقة الثانية .

إنهاء خدمة المتعاقد غير السعودي

ينتهي عقد المتعاقد السعودي قبل انتهاء مدة العقد بالوفاة، أو بقبول الاستقالة، أو إلغاء الوظيفة، أو العجز عن أداء العمل، أو عدم الصلاحية للوظيفة، أو الفصل التأديبي بقرار من مجلس المحاكمة، أو الفصل للمصلحة العامة، أو احكم بحد شرعي أو في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو بالسجن مدة تزيد على سنة في أي جريمة أخرى، أو لانقطاعه عن العمل مدة خمسة عشر يوم أو أكثر، دون عذر مشروع تقبله الجهة (المادة ٤٠ من لائحة توظيف غير السعوديين). كما يجوز للجهة إلغاء عقده إذا تخلف عن التقدم لمباشرة مهام وظيفته وفقاً للتعليمات المبلغة له دون عذر مشروع خلال شهر من تاريخ توقيعه على العقد، وفي هذه الحالة يعد عقده كأن لم يكن وتسقط كافة حقوقه قبلها. (٨٧)

ويلغى عقد المتعاقد عند حصوله على الجنسية السعودية، وفي هذه الحالة الأخيرة تصفى حقوقه المترتبة بموجب العقد (المادة ٤ / ٧ من اللائحة التنفيذية). ويجوز للجهة الإدارية المختصة إبقاء الموظف الذي انتهى عقده بحصوله على الجنسية السعودية في عمله بمكافأة شهرية تعادل راتبه الشهري التعاقدية حتى تتم إجراءات تعيينه وفق قواعد نظام الخدمة المدنية

على أن تتم هذه الإجراءات خلال الستة أشهر التالية للحصول على الجنسية (المادة ١/٢٥ من اللائحة التنفيذية). وإذا تم تعيينه بموجب نظام الخدمة المدنية فلا يجوز ضم خدمته السابقة على تجنسه إلى مدة خدمته بعد التجنس لغرض التقاعد. (٨٨)

وإذا رغب أي من طرفي العقد عن تجديده وجب عليه إخطار الطرف الآخر بذلك كتابة قبل انتهاء مدة العقد بشهرين على الأقل، وإلا تجدد العقد لثلاث مدته بقوة النظام. ويجب على جهة العمل إخطار المتعاقد بعدم رغبتها في تجديد العقد إذا لم تعد الحاجة قائمة إلى شغل وظيفة المتعاقد، أو إذا وجد سعودي مستوفٍ للمؤهلات المطلوبة للوظيفة، أو إذا كان قد بلغ الثالثة والستين ميلادية (المادة ٣٩ من لائحة توظيف غير السعوديين). وإذا كان المتعاقد معاراً من حكومة أجنبية ولم ترغب الوزارة تجديد العقد وجب عليها إخطار المتعاقد وإخطار الجهة المعارة منها بذلك (المادة ٣٨ من لائحة توظيف غير السعوديين).

آثار إنهاء الخدمة

يترتب على قرار إنهاء خدمة الموظف في المملكة عدد من الآثار النظامية، منها: شغور الوظيفة التي كان يشغلها الموظف، إلا إذا تقرر إلغاؤها وفقاً للقواعد النظامية. ويتم طي قيد الموظف، وإزالة اسمه من بطاقة الوظيفة، وانقطاع صلتة بالوظيفة التي كان يشغلها قبل انتهاء خدمته. ويصرف للموظف راتبه عن أجزاء الشهر الذي تم فيه إنهاء الخدمة إذا لم يكن قد سبق صرفه، ثم يتم إيقاف صرف راتبه وكافة المخصصات المالية التي كانت مقررة له. ويتم تعويض الموظف عن رصيده من الإجازات السنوية، وفقاً للنصوص النظامية بهذا الشأن، باستثناء الموظف المفصول تأديبياً، أو بسبب الانقطاع عن العمل، أو بسبب عدم الصلاحية في سنة التجربة. ويتم إعداد خطاب له بخصوص تصفية استحقاقاته المالية، حسب ما يقتضيه النظام بهذا الشأن، ويصرف له ما يعادل ثلاثة أشهر من آخر راتب كان يتقاضاه، إذا كان مستحقاً لذلك.

ويجوز إبقاء الموظف الذي انتهت خدمته مدة شهر واحد، بموافقة رئيسه، إذا احتاج الأمر إلى تسليم ما بعهدته إلى موظف آخر. ويمكن تمديد تلك المدة شهراً آخر فقط، وذلك

بقرار من الوزير المختص . ويصرف للموظف في هذه الحالة مكافأة تعادل راتب المدة التي يبقى فيها، فإذا لم يتم التسليم بعد انتهاء الشهرين، وكان ذلك لأسباب لا تعزى إلى الإدارة، فيتعين على الموظف إتمام التسليم بعد ذلك دون مقابل .

ولا تجوز عودة الموظف للخدمة، إلا عقب انتهاء مدة الحظر المحددة في النظام، وذلك حسب سبب إنهاء الخدمة . ولا تحول انتهاء خدمة الموظف دون اتخاذ الإجراءات التأديبية عن مخالفات ارتكبها قبل انتهاء خدمته ولم تكتشف إلا بعد انتهاء الخدمة، وذلك في حدود المدة المقررة لسقوط العقوبة التأديبية التي حددها نظام تأديب الموظفين .



الهوامش

- (١) عادل عبد الرحمن خليل، النظام الإداري السعودي: دراسة مقارنة ومدعمة بقرارات وأحكام ديوان المظالم (جدة: دار حافظ، ١٤١٣)، ٨١.
- (٢) عادل عبد الرحمن خليل، القانون الإداري السعودي: دراسة مقارنة، تنظيم السلطة الإدارية نشاط السلطة الإدارية (جدة: مكتبة مصباح، ١٤١٠)، ٢٠٩.
- (٣) جعفر عبد السلام، النظام الإداري السعودي (القاهرة: المطبعة السلفية، ١٩٧٧ م)، ٩٧.
- (٤) زكي محمد النجار، أسباب انتهاء الخدمة للعاملين بالحكومة والقطاع العام (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٦ م)، ١١٥.
- (٥) النجار، ١١٧.
- (٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٤١/١) وتاريخ ١٤١٧/٦/٢٦ هـ.
- (7) George T. Milkovich and John W. Boudreau, **Personnel: Human Resource Management - A Diagnostic Approach** (Plano, Tx: Business Publications, Inc., 1988), 459.
- (8) Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw, **Human Resource Management** (Boston, MA: Houghton Mifflin Co., 1990), 676.
- (9) Seymour LaRock, "Retirement Planning: Different Strokes for Different Folks, Depending on Age," **Employee Benefit Plan Review** 49 no. 10 (April 1995): 42-44.
- (١٠) سالم مرزوق الطحيج، "ظاهرة التقاعد الإرادي (المبكر) في دولة الكويت: الأسباب والحلول"، التعاون السنة ٨، العدد ١٣ (ربيع الأول ١٤١٤ هـ): ١٥١.
- (11) Joseph F. Coates, "Work and Pay in the Twenty-first Century: An Impending Crisis," **Employment Relations Today** 22, no. 1 (Spring 1995): 17.
- (١٢) يجب عرض أي طلب للتقاعد المبكر على وزارة الخدمة المدنية، ورفع بيان خدمات الشخص لاستكماله قبل اتخاذ إجراء الموافقة على الطلب، وذلك للتأكد من مدة خدمة الموظف الفعلية. انظر تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٤/ت/١٧) وتاريخ ١٣٩٩/٤/١٣ هـ.
- (١٣) عبد القادر الشخيلي، النظام القانوني للجزاء التأديبي (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع ١٩٨٣ م)، ٤٢٤.
- (١٤) ويحتم على الجهات الحكومية إخطار مصلحة معاشات التقاعد ببطي قيد من ثبت عدم صلاحيته خلال فترة التجربة، وذلك لاستعادة ما استقطع من حسميات تقاعدية من راتبه، وإبلاغ وزارة الخدمة المدنية بصورة من ذلك.
- (١٥) الفقرة (أ) من المادة (٨/٤) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية. ويتوجب على الأجهزة الحكومية إبلاغ مصلحة معاشات التقاعد ببطي قيد المعين دون السن النظامية، وذلك لرد ما استقطع من عائدات تقاعدية، وتقديم صورة بذلك إلى وزارة الخدمة المدنية.

- (١٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٥١٠/١ وتاريخ ١٤١٨/٨/٢ هـ، القاضي بتعديل نص الفقرة (٢) من المادة (١٢/٣٠). وقبل التعديل السابق كان يشترط لإنهاء خدمة الموظف بسبب انقطاعه عن عمله أن تكون مدة الانقطاع خمسة عشر يوماً متتالية، وكان لا يكفي في ذلك أن تكون مدة الخمسة عشر يوماً متقطعة. وتم التعديل لوضع حد لما لوحظ من استغلال البعض لذلك، حيث كان يتم التغيب مدداً متكررة تقل عن خمسة عشر يوماً دون مبرر مقبول.
- (١٧) القانون المصري، رقم (١٠) لسنة ١٩٧٢ م.
- (١٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٣١) وتاريخ ١٣٩٩/٥/١٣ هـ.
- (١٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٨٥٧) وتاريخ ١٤٠٨/٤/١٤ هـ.
- (٢٠) صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٨١/١) بتاريخ ٥ صفر ١٤١٨ هـ بإدراج (الحكم بالقصاص) ضمن الحالات التي يفصل فيها الموظف بقوة النظام.
- (٢١) هيكلي، ١٩٢.
- (٢٢) شفيق حاتم، القانون الإداري (بيروت: المطبوعات الأهلية للنشر والتوزيع، ١٩٧٩)، ١٠١.
- (٢٣) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل الوظيفة (الرياض، الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٦ هـ)، ١٣.
- (٢٤) الفقرة الثانية من المادة (٢٤) من نظام مجلس الوزراء الصادر بالأمر الملكي رقم (١٣/١) وتاريخ ١٤١٤/٣/١٣ هـ.
- (٢٥) النجار، ٤٤.
- (٢٦) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني.
- (27) Subramaniam N. Iyer, "Pension Reform in Developing Countries," *International Labour Review* 132, no. 2. (1993): 188.
- (28) توفر نظم حماية الموظفين في الدول المتقدمة الكثير من المزايا للعاملين تنصف برضا عام عنها. ففي دراسة أجريت على ١٠٠٠ عامل في الولايات المتحدة أفاد ٢١٪ منهم أنهم شديداً الثقة بأنهم سيعشون حياة مريحة بعد التقاعد، بينما أفاد ٤٥٪ بأنهم والثقون، إلى حد ما، بأنهم سيعشون حياة مريحة بعد التقاعد. أنظر:
- Gillian Flynn, "Most Americans Feel Confident About Retirement," *Personnel Journal* 74, no. 4 (April 1995): 24.
- (29) بلغت تكاليف الحقوق التقاعدية وتعويضات العجز والتعويضات للمستحقين عن الموظف المتوفى التي دفعت للموظفين في الحكومة الأمريكية على كل المستويات الفيدرالية والمحلية ومستوى الولايات في السنة المالية ١٩٩٠ م مبلغ (٨٩, ٢) بليون دولار أمريكي، وكان عدد المتفعين (٧. ٩) مليون شخص، أنظر:
- Ann Kallman Bixby, "Benefits and Beneficiaries Under Public Employee Retirement systems, Fiscal Year 1990," *Social Security Bulletin* 56, no. 3 (Fall 1993): 95-97.
- (٣٠) إبراهيم علي عبد ربه، مبادئ التأمين التجاري والاجتماعي (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، ١٩٨٦ م)، ٢٠٨.
- (٣١) صدر بتاريخ ١٣٦٤/٣/١٦ هـ.
- (٣٢) صدر بالمرسوم الملكي رقم (٢٧١/١/٢١) وتاريخ ١٣٧٨/١/٢٨ هـ.
- (٣٣) الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (٦) وتاريخ ١٣٨١/٢/١٩ هـ.

- (٣٤) الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤١) وتاريخ ٢٩/٧/١٣٩٣ هـ.
- (٣٥) عبد العزيز راشد الراشد، "أنظمة التقاعد لموظفي حكومة المملكة العربية السعودية وكيفية إدارتها وتمويلها"، الإدارة العامة، العدد ١٠ (جمادى الأولى ١٣٩٠ هـ): ٦.
- (٣٦) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني.
- (٣٧) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني.
- (٣٨) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني.
- (٣٩) محمد فاروق الباشا، التأمينات الاجتماعية ونظامها في المملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٨ هـ)، ١٠٨.
- (٤٠) نظام التأمينات الاجتماعية.
- (41) Iyer, 189.
- (٤٢) فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١)، ٦٤٣.
- (43) Margaret Kaeter, "Age-old Myths" *Training* 32 no. 1 (January 1995): 61-66.
- (44) F. F. Ridly, "The Civil Service and Retirement: A European Overview," *Administration* 34, no. 3 (1986): 396.
- (45) Ridley, 406.
- (46) Christopher J. Ruhm, "Secular Changes in the Work and Retirement Patterns of Older Men," *Journal of Human Resources* 30, no. 2 (Spring 1995): 362.
- (٤٧) إبراهيم محمد العبيدي، "دوافع العمل وخصائص العائدين للعمل بعد التقاعد في المملكة العربية السعودية"، مجلة الأمن، العدد ٨ (رمضان ١٤١٤ هـ): ٥٠.
- (٤٨) النجار، ١٠.
- (49) Iyer, 194.
- (50) Iyer, 194.
- (٥١) لقد حرم قانون التمييز في التوظيف بسبب العمر الصادر من الكونغرس الأمريكي سنة ١٩٦٧ م والمعدل سنة ١٩٧٨ م التقاعد الإجباري في العمل قبل سن السبعين في القطاع الخاص، وعند أي عمر في وظائف الحكومة الفيدرالية، كما أن بعض الولايات تحرم التقاعد الإجباري عند أي عمر. أنظر: Phillip M. Perry, "Don't Get Sued for Age Discrimination," *Law Practice Management* 21, no. 4 (May/June 1995): 36-39.
- (52) Ridly, 395.
- (53) Department of Public Service and Administration, *Managing People in A Transformed Public Service* (Pretoria: Ministry for Public Service and Administration, 1997), 25.
- (54) Kene Henkens and Frits Tazelaar, "Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands," *Research on Aging* 19, no. 2 (June 1997): 140.
- (55) Ridly, 395.
- (٥٦) حاتم، ٩٩.
- (57) Robert L. Clark and Naohiro Ogawa "The effect of mandatory retirement on earnings profiles in Japan," *Industrial and Labor Relations Review* 45, no. 2 (January 1992): 258-266.

- (٥٨) مصطفى نجيب شاريش، إدارة الأفراد (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٠)، ٢١٩.
- (٥٩) ماجد الحلو، القانون الإداري (القاهرة: دار المطبوعات الجامعية، ١٩٨٧ م)، ٣٣٤.
- (٦٠) الفقرة (و) من المادة الأولى لقانون رقم (١٣) ١٩٧٥ م بشأن تنظيم معاشات ومكافآت التقاعد لموظفي ومستلمي الحكومة.
- (٦١) يستثنى من ذلك الوزراء والقضاة وأعضاء هيئة التحقيق والإدعاء. حيث يحدد رئيس مجلس الوزراء سن إحالة الوزراء على التقاعد، وتكون هذه السن بالنسبة للقضاة ٧٠ سنة، ولأعضاء هيئة التحقيق والإدعاء ٦٥ سنة.
- (٦٢) يلاحظ أن سن التقاعد في المملكة يحدد على أساس ستين سنة هجرية، وهو ما يعادل تقريباً ثمان وخمسين سنة ميلادية.
- (٦٣) المادة (٤/٣) من اللائحة التنفيذية لمجلس الخدمة المدنية المعدلة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٥٩/١ في ١٤٠٩/٤/٦ هـ.
- (٦٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٩٢٤) وتاريخ ١٤٠٤/٨/٧ هـ.
- (٦٥) المادة (١٧) من نظام التقاعد المدني.
- (٦٦) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني.
- (٦٧) المادة الأولى من المرسوم الملكي رقم (م/٤٨) وتاريخ ١٤٠٣/٨/١٢ التي قضت بتعديل المادة (١٨) من نظام التقاعد المدني لسنة ١٣٩٣.
- (٦٨) الراشد، ١٠.
- (69) Ridly, 401.
- (70) Iyer, 195.
- (71) Milton Cummings and David Wise, *Democracy Under Pressure* (Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1985), 459.
- (٧٢) المادة (١٩) من نظام التقاعد المدني المعدلة بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٧٥) وتاريخ ١٣٩٦/١٠/٢١ هـ.
- (٧٣) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٨٣) وتاريخ ٤ رمضان ١٤١٩ هـ.
- (٧٤) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني.
- (٧٥) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني.
- (٧٦) المادة الأولى من المرسوم الملكي رقم (م/٤٨) بتاريخ ١٤٠٣/٨/١٢، التي قضت بتعديل المادة (١٨) من نظام التقاعد المدني.
- (٧٧) خطاب مدير عام مصلحة معاشات التقاعد رقم (٣٠٨٧/م/ق) وتاريخ ١٤٠٩/١/٢٦ هـ الموجه إلى نائب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية لتطوير الخدمة.
- (٧٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٣٤/١) وتاريخ ١٤٠٧/٥/٣٠ هـ.
- (٧٩) تعميم مجلس الوزراء البرقي، رقم (٧/ب/١٢٢٤٥) في ١٤٠٨/٨/١٦ هـ، والأمر البرقي رقم (٧/ب/٤٣٩) وتاريخ ١٤١٤/٣/٢٠ هـ، الذي أكد على ضرورة التنفيذ بالتعليمات القائمة المنظمة لطلب تنفيذ الخدمة في الأجهزة الحكومية.
- (٨٠) وهو التاريخ الموافق لتاريخ تبليغ قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١/١٣٤) لعام ١٤٠٧ هـ.

- (٨١) قرار مجلس الخدمة المدنية ، رقم (٧٢) وتاريخ ١٦/٩/١٣٩٨ هـ .
 (٨٢) قرار مجلس الخدمة المدنية ، (١٥٩/٢) وتاريخ ٦/٩/١٤٠٩ هـ .
 (٨٣) قرار مجلس الوزراء ، رقم ٧٢٦١ م بتاريخ ١٤/١١/١٤١٦ هـ .
 (٨٤) قرار مجلس الخدمة المدنية ، رقم (٢٢٢) وتاريخ ٢٩/١/١٤٠٠ هـ .
 (٨٥) قرار مجلس الخدمة المدنية ، رقم ٣٣٣/١ وتاريخ ١٧/١٠/١٤١٤ هـ .
 (٨٦) المادة (٣٢) من نظام التقاعد المدني .
 (٨٧) المادة (٣٧) من لائحة توظيف غير السعوديين .
 (٨٨) الديوان العام للخدمة المدنية ، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها ، الطبعة الثانية (الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤٠١ هـ) ، ٦٨ .



المراجعة

أولاً : المراجع العربية
ثانياً : المراجع الأجنبية



أولاً - المراجع العربية:

- أبو شيحة ، نادر أحمد وعبد اللطيف الأسعد . المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ١٩٩٠ م .
- أبو النعاس ، محمود مجدي . " حول تأديب الموظف العام . " الحلقة الثانية ، الإدارة العامة ، العدد ١٨ (شعبان ١٣٩٥ هـ) .
- أبو النعاس ، محمود مجدي . " حول تأديب الموظف العام . " الحلقة الثالثة ، الإدارة العامة ، العدد ١٩ (محرم ١٣٩٦ هـ) .
- أبو النعاس ، محمود مجدي . " تأديب الموظف العام . " الإدارة العامة ، العدد ١٧ (ربيع ثاني ١٣٩٥ هـ) .
- إدارة البحوث والتخطيط بالديوان العام للخدمة المدنية . " تقويم الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية . " ورقة عمل مقدمة لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض (٧ شعبان ١٤١٥ هـ / ٨ يناير ١٩٩٥ م) : ١٠-١١ .
- البرك ، عبد الرحمن عبد الله ومازن فارس رشيد . " الصديق التنبيهي لامتحان الوظائف الكتابية في كادر الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية - دراسة استطلاعية . " الإدارة العامة ، العدد ٢ ، المجلد ٣٤ (ربيع الآخر ١٤١٥ هـ) : ٢٧١-٣٠٦ .
- البناء ، محمود عاطف . العقود الإدارية : مع دراسة خاصة لنظام تأمين مشتريات الحكومة وعقود التوظيف واستغلال الثروة الطبيعية في المملكة العربية السعودية . الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٤٠٥ / ١٩٨٤ م .
- الجميعي ، فؤاد . الأسس النظرية والتطبيقية لترتيب الوظائف . الموصل : مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر ، ١٩٨٢ م .
- الحبابي ، محمد عزيز . عالم الغد : العالم الثالث يتهم 'مدخل إلى الغد' . بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ، ١٩٩١ م .
- الحلبي ، حسن . الخدمة المدنية في العالم . الطبعة الثانية . بيروت : منشورات عويدات ، ١٩٨٣ م .

- الحمد، خالد. "التدريب والتنمية". بحث مقدم لندوة دور التدريب في التنمية الإدارية، المنعقد بالدوحة في (١٤-١٥ شعبان ١٤٠٥ هـ).
- الدماصي، محمد السيد. "الملامح العامة لنظام تأديب الموظفين بالمملكة العربية السعودية". مجلة الاقتصاد والإدارة العدد ٧ (رجب ١٣٩٨ هـ).
- الديوان العام للخدمة المدنية. التقرير السنوي للديوان العام للخدمة المدنية ١/٧/١٣٩٧ هـ، نبذة تاريخية. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٣٩٧ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. تقويم الموظف خلال فترة التجربة. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٥ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة، دراسة عن الوظائف التي توجد حاجة ملحة لشغلها والتي يمكن للمرأة المشاركة بالعمل فيها دون الإضرار بالخلق الإسلامي والعادات العربية. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٠ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للتصنيف. المرشد إلى كيفية تصنيف الوظيفة. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها. الطبعة الثانية. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠١ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية، إدارة التنظيم. دليل التنظيم والمهام للديوان العام للخدمة المدنية. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٧ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. دليل مراجعة وقوعات المستخدمين. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٤ هـ / ١٩٨٣ م.
- الديوان العام للخدمة المدنية. دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثاني: المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثالث: دليل

- ترميز الوظيفة . الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤١٤ هـ .
- الديوان العام للخدمة المدنية ، الإدارة العامة للخدمة . دليل الترقيات . الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤١٢ هـ .
- الديوان العام للخدمة المدنية . دليل مؤهلات الوظائف المشمولة بلائحة الوظائف الصحية . الصادرة بقرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية (٢٩) وتاريخ ١٢/٢٩/١٤١٥ هـ .
- الديوان العام للخدمة المدنية . دليل الوظيفة . الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤٠٦ هـ .
- الديوان العام للخدمة المدنية . خطة تصنيف الوظائف الجديدة للانتقال إلى الطرق التحليلية : التقرير بالعوامل والنقاط . الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤٠٥ هـ .
- الديوان العام للخدمة المدنية . المرشد لأحكام النقل . الطبعة الثانية . الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤٠١ هـ .
- الذنيبات ، محمد محمود وأسامة محمد جرادات . تصنيف الوظائف : الأسس والمراحل . عمان : د . ن ، ١٩٩٢ م .
- الريمحي ، محمد ، "تخطي الموانع : الطريق الدولي السريع للمعلومات . ' العربي (سبتمبر ١٩٩٤) : ١٦ - ٢٥ .
- السحيباني ، محمد عبد الرحمن . "توظيف العمالة السعودية في القطاع العام . " ندوة التوظيف ومشكلاته في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية ، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض (١٨-٢٠ جمادى الآخرة ١٤٠٥ هـ) .
- انسديري ، تركي خالد . "تنمية القوى العاملة . " الخدمة المدنية العدد ١٨٣ (جمادى الأولى ١٤١٤ هـ) : ٢٢-٢٣ .
- السلمي ، علي . إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية . القاهرة : مكتبة غريب ، د . ن .
- السنيدي ، عبد الله راشد . مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية . طبعة ٦ . الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، ١٤١٤ هـ .
- السيد ، خليل هيكل . القانون الإداري السعودي . الرياض : جامعة الملك سعود ، ١٤١٥ هـ .
- الشريف ، عزيزة . النظام التأديبي وعلاقته بالأنظمة الجزائية الأخرى . القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٨ م .

- الشعبي، صالح المحمد. التنمية واقتصاديات القوى العاملة. الرياض: مطابع بحر العلوم، ١٤٠٦ هـ.
- الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله. * تخطيط القوى البشرية في المملكة. " الإدارة العامة، العدد ١٧ (ربيع ثاني ١٣٩٥ هـ): ١٣٥-١٤٠.
- الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله. تخطيط القوى العاملة: مفاهيمه، أساليبه، ومشاكله. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٦ هـ.
- الشيخلي، عبد القادر. النظام القانوني للجزاء التأديبي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٣ م.
- الشيخلي، عبد القادر. معوقات تطوير نظم وأجهزة الخدمة المدنية في الأقطار العربية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٣ م.
- الصباب، أحمد ومحمد محمود محجوب. شؤون الموظفين ونظم الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. الجزء الأول. جدة: دار المجمع العلمي، ١٣٩٨ هـ.
- الصباب، أحمد. التخطيط والتنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. جدة: دار عكاظ للطباعة والنشر، د. ت.
- الصواف، محمد ماهر. * أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية. " الإدارة العامة العدد ٨٢ (شوال ١٤١٤ هـ).
- الصواف، محمد ماهر. " السلطة المختصة بتأديب الموظفين و ضماناتهم في المملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية مقارنة. " الإدارة العامة العدد ٥٨، السنة ٢٧ (شوال ١٤٠٨ هـ).
- الصواف، محمد ماهر. " الترقية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة. " الإدارة العامة العدد ٥٠، (ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ): ٧٨ - ١٥٩.
- الضلعمان، علي بن صالح. " آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية: الواقع، المشاكل، الحلول. " بحث ميداني مقدم لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض. (٧ شعبان ١٤١٥ هـ - ٨ يناير ١٩٩٥ م).
- الطحيص، سالم مرزوق. " ظاهرة التقاعد الإرادي (المبكر) في دولة الكويت: الأسباب والحلول. " التعاون السنة ٨، العدد ١٣ (ربيع الأول ١٤١٤ هـ).

- الطماوي، سليمان محمد. الجريمة التأديبية: دراسة مقارنة. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٠ م.
- الطماوي، سليمان محمد. مبادئ علم الإدارة العامة. الطبعة الخامسة. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٠ م.
- الطماوي، سليمان محمد. قضاء التأديب. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م.
- الطويل، محمد عبد الرحمن. "كيف نحدد من استخدام القوى العاملة الأجنبية في أجهزتنا الإدارية." الإدارة العامة العدد ٣٧ (رجب ١٤٠٣ هـ): ٧-١٥.
- العبد، جعفر. أساليب التدريب. الجزء الأول. القاهرة: الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات، ١٩٨٣.
- العبود، إبراهيم حمد، وعبد الرحمن محمد السعيد، ومنصور عبد العزيز المعشوق. تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية: الأسس، المشكلات، والحلول. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م.
- العديلي، ناصر محمد. دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٥.
- الغلايني، خليل. "تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية." بحث مقدم إلى ندوة إدارة الموظفين، المعقودة في معهد الإدارة العامة بالرياض (١١-٢٥ محرم ١٣٩٢ هـ / ٢٦ فبراير - ١١ مارس ١٩٧٢ م).
- الغلايني، خليل. "تصنيف الوظائف." مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد ١ (جمادى الأولى ١٣٨٣ هـ): ٢٢-٢٧.
- القاضي، فؤاد محمد. "تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع." مجلة معهد الإدارة العامة العدد ٢٨ (ربيع الآخر ١٤٠١ هـ).
- القباني، بكر. الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢ هـ.
- المزيد، صالح محمد. كسب الموظفين وأثره في سلوكهم. القاهرة: المؤسسة السعودية بمصر، ١٩٨٣.

المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. التصنيف والتوصيف المهني ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية. (دون معلومات النشر).

المكيس، عبد الوهاب قطب. "نظام تصنيف الوظائف: أهدافه ومراحله." بحث مقدم إلى ندوة تصنيف الوظائف في برامج الإدارة العليا، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض (١٩-٢١ جمادى الآخرة ١٣٩٥هـ/ ٢٩ يونيو - ١ يوليو ١٩٧٥ م).
الملط، محمد جواد. المسؤولية التأديبية للموظف العام. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٧ م.

المملكة العربية السعودية. قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم. الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٩٠) وتاريخ ١٦/١١/١٤٠٩ هـ.
المملكة العربية السعودية. اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقق. الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٣/١٣١٣٦) في ١/٧/١٣٩٣ هـ.

المملكة العربية السعودية. اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية. لسنة ١٣٩٧ هـ (١٩٧٧ م).
المملكة العربية السعودية. لائحة التقارير الطبية. الصادرة بموجب قرار الديوان العام للخدمة المدنية رقم (١/٥٦) وتاريخ ٤٢/١/١١٤١ هـ.

المملكة العربية السعودية. لائحة الوظائف التعليمية. الصادرة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٩٠) وتاريخ ١٠/١١/١٤٠١ هـ.

المملكة العربية السعودية. لائحة المستخدمين. الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٣) وتاريخ ٢٠/٩/١٣٩٧ هـ.

المملكة العربية السعودية. لائحة الترقيات. الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٦٨٦/١) وتاريخ ١٥/٣/١٤٢١ هـ.

المملكة العربية السعودية. لائحة إجراءات وشروط تكليف الموظف بأعمال وظيفة معينة إلى جانب عمله الأصلي. الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٨) بتاريخ ١٦/٩/١٣٩٨ هـ.

المملكة العربية السعودية. لائحة الوظائف الصحية، الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٢٤١/١) وتاريخ ٢٨/٣/١٤١٢ هـ.

- المملكة العربية السعودية . لائحة اللياقة الصحية . لسنة ١٤٠١ هـ .
- المملكة العربية السعودية . لائحة الابتعاث . الصادرة بموجب الأمر السامي رقم (١٧٧٥٢) ،
وتاريخ ١٣٩١/٨/٢٠ هـ .
- المملكة العربية السعودية . لائحة توظيف غير السعوديين ، الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية
رقم (٤٥) وتاريخ ١٣٩٨/٨/١ هـ .
- المملكة العربية السعودية . لائحة تقويم الأداء الوظيفي . المعدلة بقرار رئيس الديوان العام
للخدمة المدنية رقم (١) وتاريخ ١٤٠٤/٧/١ هـ .
- المملكة العربية السعودية . لائحة تقارير الكفاءة . الصادر بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم
(٤٠١/٧) وتاريخ ١٤٠١/٣/٦ هـ .
- المملكة العربية السعودية . لائحة التدريب . الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٦)
وتاريخ ١٣٩٨/١/١٩ هـ .
- المملكة العربية السعودية . المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين ، لسنة ١٣٩١ .
- المملكة العربية السعودية . المذكرة الإيضاحية لنظام ديوان المطالع ، لسنة ١٤٠٢ .
- المملكة العربية السعودية . نظام التقاعد المدني . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤١) وتاريخ
١٣٩٣/٧/٢٩ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام مكافحة الرشوة . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (١٥)
و(١٦) بتاريخ ١٣٨٢/٣/٧ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام الخدمة المدنية . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ
١٣٩٧/٧/١٠ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام العمل والعمال . الصادر بالمرسوم الملكي ، رقم (م/٢١)
وتاريخ
١٣٨٩/٩/٦ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام الموظفين العام . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤٢) وتاريخ
١٣٧٧/١١/٢٩ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام القضاء . الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم م/٦٤ وتاريخ
١٣٩٥/٧/١٤ هـ ، والمعدل بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٧٦) في
١٣٩٥/١٠/١٤ هـ ، والمرسوم الملكي (م/٤) في ١٤٠١/٣/١ هـ .

- المملكة العربية السعودية . نظام شعب مجلس الوزراء . الصادر بالأمر الملكي ١٢ رجب ١٣٧٣ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام الوظائف المؤقتة . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٠) وتاريخ ١٢/٩/١٣٨٥ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد . الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/١ وتاريخ ١/٩/١٣٩٢ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام تأديب الموظفين . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٧) في ١/٢/١٣٩١ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام مجلس الخدمة المدنية . الصادر بالمرسوم الملكي م/٤٨ ، في ١٠ رجب ١٢٩٧ هـ (١٠ يونيو ١٩٧٧ م) .
- المملكة العربية السعودية . نظام مجلس القوى العاملة . الصادر بالمرسوم الملكي م/٣١ في ١٠ شعبان ١٤٠٠ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام مجلس الوزراء . الصادر بالأمر الملكي رقم (١٣/١) في ٣/٣/١٤١٤ هـ (٢٠/٨/١٩٩٣ م) .
- المملكة العربية السعودية . نظام مجلس الوزراء . ٢٢ ذو القعدة ١٣٧٧ هـ (١٠ يونيو ١٩٥٨ م) .
- المملكة العربية السعودية . نظام مكافحة الرشوة . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٦) وتاريخ ٢٩/١٢/١٤١٢ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام ديوان المظالم . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٧/١٣/٨٧٥٩) في ١٧/٩/١٣٧٤ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام ديوان المظالم . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥١) وتاريخ ١٧/٧/١٤٠٢ هـ .
- المملكة العربية السعودية . الهيئة المركزية للتخطيط . خطة التنمية ١٣٩٠-١٣٩٥ هـ . الرياض : الهيئة المركزية للتخطيط ، ١٣٩٠ هـ .
- المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط . خطة التنمية الثانية ١٣٩٥-١٤٠٠ هـ . الرياض : وزارة التخطيط ، ١٣٩٥ هـ .

- المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط . خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠-١٤٠٥ هـ . الرياض : وزارة التخطيط ، ١٤٠٠ هـ .
- المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط . خطة التنمية الرابعة ١٤٠٥-١١٤٠ هـ . الرياض : وزارة التخطيط ، ١١٤٠ هـ .
- المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط . خطة التنمية الخامسة ١٤١٠-١٤١٥ هـ . الرياض : وزارة التخطيط ، ١٤١٠ هـ .
- المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط . خطة التنمية السادسة ١٤١٥-١٤٢٠ هـ . الرياض : وزارة التخطيط ، ١٤١٥ هـ .
- المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط خطة التنمية السابعة ١٤٢٠-١٤٢٥ هـ . الرياض : وزارة التخطيط ، ١٤٢٠ هـ .
- النجار، زكي محمد . الوجيز في تأديب العاملين بالحكومة والقطاع العام . الطبعة الثانية . القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٦ م .
- النجار، زكي محمد . أسباب انتهاء الخدمة للعاملين بالحكومة والقطاع العام . القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٦ .
- النشار، محمد . إدارة الأفراد . دبي : دار القلم ، ١٩٩٠ م .
- النفسية، مطلب . واجبات الموظف العام وتأديبه : دراسة حول النظام التأديبي السعودي . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٣٨٦ هـ .
- اليوسف، يوسف العبد العزيز، ومحمد الطيب حسين . " أسباب الحاجة إلى العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية . " بحث مقدم إلى ندوة العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية . المنعقدة في معهد الإدارة العامة (٢٤-٢٦ ربيع الأول ١٤٠٤ هـ) .
- ابن عبد العزيز، منصور بن متعب ووحيد بن أحمد الهندي ، تطبيقات سنة التجربة في بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية . الرياض : جامعة الملك سعود ، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م .
- جعفر، محمد أنس قاسم . نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة . القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٣ م .
- حبيش، فوزي . الموظف العام : حقوقه وواجباته . القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٢ م .

- حبيش، فوزي. الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١.
- حبيش، فوزي. الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين. بيروت: المعهد العربي للإثراء والإدارة، ١٩٨٩.
- حسن، عبد الفتاح. التأديب في الوظيفة العامة. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٤ م.
- حلباوي، يوسف. الثقافة في الوطن العربي مفهومها وتحدياتها. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٩٢.
- حمزاوي، محمد. التطوير الإداري في الدول النامية. الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤٠٥ هـ.
- خضر، عبد الفتاح. شرح نظام الموظفين العام بالمملكة العربية السعودية: الجزء الأول في الاختيار والتعيين وواجبات الموظفين. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٤ هـ.
- خضر، عبد الفتاح. شرح نظام الموظفين العام بالمملكة العربية السعودية. الجزء الثاني. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٧ هـ.
- خليل، عادل عبد الرحمن. النظام الإداري السعودي: دراسة مقارنة ومدعمة بقرارات وأحكام ديوان المظالم. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م.
- خليل، عادل عبد الرحمن. القانون الإداري السعودي: دراسة مقارنة، تنظيم السلطة الإدارية - نشاط السلطة الإدارية. جدة: مكتبة مصباح، ١٤١٠.
- خير الدين، مصطفى. "دور أجهزة الخدمة المدنية في إعداد وتدريب الموظفين." ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول عن تنظيم وإدارة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية، المنعقد بالرياض (١١-٢٠ يناير ١٩٧٥).
- دولة البحرين. ديوان الموظفين. "تحديات الخدمة المدنية في التسعينات." الخدمة المدنية العدد ١ (سبتمبر ١٩٩٣ م): ٢١-٢٣.
- ديوان المظالم. مجموعة المبادئ الشرعية والنظامية التي قررتها هيئات ولجان ودوائر ديوان المظالم خلال عام ١٤٠٠ هـ. الرياض: ديوان المظالم، المكتب الفني، ١٤٠٦ هـ.
- ديوان الموظفين العام، الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات. التوظيف في المملكة العربية السعودية. الرياض: ديوان الموظفين العام، صفر ١٣٩٥ هـ / فبراير ١٩٧٥ م.

- راشد، أحمد عادل. مذكرات في إدارة الأفراد. بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١ م.
- رجب، عمر الفاروق السيد. "تغيرات الهيكل الوظيفي للعمالة." الفصيل العدد ٣١، السنة الثالثة، محرم ١٤٠٠ هـ.
- رسلان، أنور أحمد. تقويم الأداء الوظيفي بدول مجلس التعاون الخليجي: دراسة مقارنة. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩١ م.
- سعد الدين، إبراهيم، خالد تحسين علي، محمود عبد الفضي، سعد حافظ، أسامة الخولي، الوفنس عزيز. التنمية العربية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٨٩ م.
- سلامة، سهيل فهد. "فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية." مجلة الإدارة العامة ٥٥ (محرم ١٤٠٨ هـ): ١٢٣.
- شاهين، مغاوري محمد. المسألة التأديبية. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٤ م.
- شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٠.
- شليبي، عبد الله. نظام تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢ هـ.
- شهيد، عبد الله واثق، أحمد عبد الرحمن العاقب، أسامة الخولي، الشريف الحاج سليمان، أنطوان زحلان، صالح العدل، عبد الوهاب بوحديبة، عدنان بدران، عصام النقيب، محمد عبد الرزاق قدورة، محمد عثمان الأخضر، موسى محمد عمر. استراتيجية تطوير العلوم والتقانة في الوطن العربي: التقرير العام والاستراتيجيات الفرعية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٨٩ م.
- صادق، هدى أحمد. "تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي." المجلة العربية للتدريب. المجلد ٥، العدد ١٠ (يناير ١٩٩٣): ١١-٢٢.
- صادق، محمد توفيق "حول الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية." معهد الإدارة العامة، المجلد الأول (جمادى الأولى ١٣٨٣ هـ/ سبتمبر ١٩٦٣ م): ٥٦-٦٨.
- صايغ، يوسف. التنمية العصبية من التبعية إلى الاعتماد على النفس في الوطن العربي. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٩٢ م.
- صروخ، مليكة سلطة التأديب. القاهرة: الجبلاوي، ١٩٨٣ م.
- ضرار، قاسم. المفاهيم الحديثة في إدارة شؤون الموظفين بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٩ هـ.

- ضرار، قاسم صالح. سياسة وإجراءات التوظيف بالمملكة العربية السعودية على ضوء نظام الخدمة المدنية ١٣٩٧ هـ: دراسة وصفية تحليلية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٩ هـ.
- عبد الوهاب، علي محمد. إدارة الأفراد: منهج تحليل المنظمة والإدارة والناس. القاهرة: جامعة عين شمس، ١٩٧٤ م.
- عبد الهادي، بشار. دراسات وأبحاث في الإدارة العامة والقانون الإداري. عمان: دار الفرقان، ١٩٨٣ م.
- عبد الوهاب، علي محمد. التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠١ هـ.
- عبد البر، عبد الفتاح عبد الحليم. الضمانات التأديبية في الوظيفة العامة - دراسة مقارنة. دار النهضة العربية، ١٩٧٩ م.
- عبد الرحمن، أسامة ويوسف التويجري. "دراسة عن خصائص خطة تصنيف الوظائف الحالية في المملكة." دراسة مقدمة إلى ندوة تصنيف الوظائف، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة ٩١-٢١ جمادى الآخرة ١٣٩٥ هـ (٢٩ يونيو - ١ يوليو ١٩٧٥ م).
- عبد السلام، جعفر. النظام الإداري السعودي. القاهرة: المطبعة السلفية، ١٩٧٧ م.
- عثمان، محمد مختار محمد. الجريمة التأديبية بين القانون الإداري وعلم الإدارة العامة: دراسة مقارنة. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٣.
- عزت، فهمي. سلطة التأديب بين الإدارة والقضاء - دراسة مقارنة. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٠ م.
- عفيفي، مصطفى. فلسفة العقوبات التأديبية وأهدافها - دراسة مقارنة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦ م.
- عفيفي، مصطفى وبدرية جاسر. السلطة التأديبية بين الفاعلية والضمان: دراسة مقارنة في القوانين الوظيفية للعاملين في مصر والكويت والدول الأجنبية. القاهرة: مطبعة حسان، ١٩٨٢ م.
- عمار، حسين حسن. إدارة شؤون الموظفين: المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١ هـ.

- عمار، حسين حسن. "تصنيف الوظائف: تجربة المملكة العربية السعودية". مجلة الإدارة العامة العدد ٤٥، السنة ٢٣ (رجب ١٤٠٥ هـ): ٩٨-١١١.
- علافي، مدني عبد القادر. إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد. جدة: مكتبة دار زهران، ١٤١٤ هـ/ ١٩٩٣ م.
- مجلة الخدمة المدنية. العدد ٢٢٤ (شوال ١٤١٧): ٨.
- محمود، محمد فتحي. الإدارة العامة المقارنة. الرياض: جامعة الملك السعودية، ١٩٨٣ م.
- مصطفى، محمد كمال. تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٨.
- مقلد، إسماعيل صبري. دراسات في الإدارة العامة مع بعض تحليلات مقارنة. الطبعة الثالثة. الكويت: مؤسسة الصباح، ١٩٨٠ م.
- منصور، منصور أحمد. تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق. الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥ م.
- منصور، حسين عمر. "الطرق والوسائل التي تساعد على تحقيق الاكتفاء الذاتي من القوى العاملة في الجهاز الحكومي". الإدارة العامة عدد ٢٤ (ربيع ثاني ١٤٠٥ هـ/ يناير ١٩٨٥ م).
- منصور، حسين عمر. "تطوير القوى العاملة واختيار التقنية المناسبة كأساس للتنمية والتكامل الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي". ورقة عمل مقدمة لندوة التكامل الاقتصادي لدول مجلس التعاون الخليجي، المنعقدة بجامعة الملك سعود (١٧-٢٠ ديسمبر ١٩٨٣ م ١٣-١٦ ربيع أول ١٤٠٤ هـ).
- موسى، صافي إمام. إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم: الكتاب الثاني - تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٥ م.
- موسى، أحمد كمال الدين. "ديوان المظالم بين الحاضر والمستقبل". الإدارة العامة، العدد ٣٨ (شوال ١٤٠٢ هـ): ٣٦-٧٧.
- موسى، أحمد كمال الدين. "العقوبة التأديبية في النظام السعودي والمقارن". الإدارة العامة، العدد ٣٨ (شوال ١٤٠٣ هـ): ٦٧-١٠٠.

- موسى، أحمد كمال الدين. "المخالفة التأديبية بين النظرية والتطبيق". الإدارة العامة، العدد ٤٢ (شوال ١٤٠٤ هـ).
- نافع، عادل يحيى. نظم ترتيب وتقييم الوظائف. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٠ م.
- نجم، أحمد حافظ. ترتيب الوظائف العامة وتوصيفها وتقويمها. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م.
- نشرة الخدمة المدنية. العدد ١٨٩، المجلد ١٤ (ذو القعدة ١٤١٤ هـ): ٢٠-٢٣.
- نشرة الخدمة المدنية. العدد (٢١٨)، ربيع الثاني ١٤١٧ هـ (سبتمبر ١٩٩٦ م).
- نور الله، كمال. الأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول النامية - (١) مقدمة: المبادئ الأساسية والتجارب الرئيسية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٠ م.
- هاشم، زكي محمود. توصيف وتقييم الوظائف. الكويت: مؤسسة الصباح للنشر والتوزيع، ١٩٧٩ م.
- هاشم، زكي محمود. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٧٩ م.
- هاشم، زكي محمود. "تنظيم وإدارة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول العربية". بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول عن تنظيم وإدارة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية (الرياض، ١٥-٢٤ فبراير ١٩٧٥ م).
- هاشم، زكي محمود. إدارة الموارد البشرية. الكويت: دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٩ م.
- هيئة التأديب. مجموعة أحكام هيئة التأديب، المجموعة الأولى والثانية، والثالثة.
- هيدي، فيريل. الإدارة العامة: منظور مقارن. الطبعة الثانية. ترجمة محمد قاسم القريوتي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٧٩ م.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Aamodt, Michael G. Applied Industrial/Organizational Psychology. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., 1991.
- Aamodt, Michael G., Devon A. Bryan, and Alan J. Whitcomb. "Predicting Performance with Letters of Recommendation." Public Personnel Management 22, no. 1 (Spring 1993): 81-90.
- Abramson, Julie S. "Orienting social work employees in interdisciplinary settings: Shaping professional and organizational perspectives." Social Work 38, no. 2 (March 1993): 152-157.
- Adams, Gary A. and Tina C. Elacqua. "The Employment Interview As A Sociometric Selection STechnique." Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry 47, no. 3 (Fall 1994): 99-113.
- Ahuja, K. K. Personnel Management. 2nd ed. New Delhi: Kalyani Publishers, 1983.
- Al Qwayee, Fahad Jarallah. "Centralization in the Saudi Civil Service System and Its Impact on Recruitment, Classification and Promotion Process." Ph.D. diss., California State University, 1984.
- Al-Neaim, "Hamad Abdulaziz. An Analysis of the Recruitment of Foreign Employees in the Civil Service of Saudi Arabia." Ph.D. diss., North Texas State University, 1980.
- Alavi, Maryam and Youngjin Yoo. "Productivity Gains of BPR: Achieving Success Where Others Have Failed." Information Systems Management 12, no. 4, (Fall 1995): 43-48.
- Allred, Stephen. "An Overview of the Family and Medical Leave Act of 1993." Public Personnel Management 24, no. 1 (Spring 1995): 67-73.
- Alpander, Guvenc G. Human Resources Management Planning. New York: American Management Association, 1982.
- Alpin, C., J. R. Shackleton, and S. Walsh. "Over-and Undereducation in the UK Graduate Labour Market." Studies in Higher Education 23, no. 1 (March 1998): 17-34.
- American Psychological Association. Standards for Education and Psychological Tests and Manuals. Washington, DC: American Psychological Association, 1974.
- American Psychological Association. Standards for Educational and Psychological Tests and Manuals. Washington, DC: American Psychological Association, 1986.

- Anastasi, Anne . Psychological Testing . 6th ed . New York: Macmillan, 1988 .
- Anderson, Duncan Maxwell . "Creating Loyalty ." Success 41, no . 9 (November 1994): 18-22 .
- Anfuso, Dawn "Developing A Staffing Strategy Requires Partnership ." Workforce 77, no . 8 (August 1998): 81- 82 .
- Arkin, Anat . "Personnel Management in Germany: At Work in the Powerhouse of Europe ." Personnel Management 24, no . 2 (February 1992): 32-35 .
- Arkin, Anat . "Personnel Management in Denmark: The Land of Social Welfare ." Personnel Management 24, no . 3 (Mar 1992): 32-35 .
- Arnold, Sue, Dana K. Sitnick, and Paul Thompson . Human Resources Management HRM Accountability in Federal Agencies: Current Efforts and Future Directions . Washington, DC: United States Office of Personnel Management, Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness, January 1997 .
- Arvey, Richard D. , William Strickland, Gail Drauden, and Clessen Martin . "Motivational Components of Test Taking ." Personnel Psychology 43, no . 4 (Winter 1990): 695-716 .
- Ash, Adiba . "Participants' Reactions To Subordinate Appraisal of Managers: Results of A Pilot Study ." Public Personnel Management 23, no . 2 (Summer 1994): 237-256 .
- Assessment Council of The IPMAAC . "Personnel Assessment Monographs ." IPMAAC 1, no . 2 (August 1987) .
- Atchison, Thomas J. , David W. Belcher and David J. Thomson . Wage and Salary Administration . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc, 1995 .
- Athey, Timothy R. and Jacob E. Hautaluoma . "Effects of Applicant Overeducation, Job Status, and Job Gender Stereotype on Employment Decisions ." Journal of Social Psychology 134, no . 4 (August 1994): 439-452 .
- Atwater, Leanne E. and Cheri Ostroff . "Self-other Agreement: Does it Really Matter?" Personnel Psychology 51, no . 3 (Autumn 1998): 577-598 .
- Baba, Vishwanath V. and Muhammad Jamal . "Routinization of Job Context and Job Content as Related to Employees' Quality of Working Life: A Study of Canadian Nurses ." Journal of Organizational Behavior 12, no . 5 (September 1991): 379-386 .
- Bachler, Christopher J. . "Workers take leave of job stress ." Personnel Journal 74, no . 1 (January 1995): 38-45 .
- Baker, Herbert George, and Morris S. Spier . "The Employment Interview: Guaranteed Improvement in Reliability ." Public Personnel Management 19, no . 1 (Spring 1990): 85-91 .

- Bandura, A. *Principales of Behavior and Modification* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969).
- Barber, Michael P. *Public Administration* Plymouth, UKL: Macdonald and Evans Ltd., 1983.
- Barrett, Richard S. "Content Validation Form." *Public Personnel Management* 21, no. 1 (Spring 1992): 41-53.
- Barrick, Murray R. and Michael K. Mount. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis." *Personnel Psychology* 44, no. 1 (Spring 1991): 1-25.
- Barton, Dick. "Changing the Job Mix to Encourage Latent Talent." *People Management* 2, no. 14 (July 1996): 23-35.
- Baruch, Ismar. *History of Position Classification and Salary Standardization in the Federal Service: 1789-1941*. 2nd ed. Washington, DC: Personnel Classification Division, U.S. Civil Service Commission, 1941.
- Baytos, Kimberly and Brian H. Kleiner. "New Developments in Job Design." *Business Credit* 97, no. 2 (February 1995): 22-25.
- Beach, Dale S. *Personnel: Management of People at Work*. 2nd ed. New York: Macmillan Co., 1985.
- Beecon, John. "Succession Planning: Building the Management Corps." *Business Horizons* 41, no. 5 (September/October 1998): 61-66.
- Belaiche, Marc. "A Well Planned Orientation Makes a Difference." *Canadian Manager* 24, no. 1 (Spring 1999): 23-24.
- Belcher, David W. III. "Wage and Salary Administration." in Dale Yoder and Herbert Heneman, Jr., eds. *Motivation and Commitment: Wage and Salary Administration*. Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc. 1981.
- Berkley, George E. *The Craft of Public Administration*, 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1984.
- Besse, Denis "Finding a New Raison d'Etre." *Personnel Management* 24, no. 8 (August 1992): 40-43.
- Bills, David B. "Employers' Use of Job History Data For Making Hiring Decisions: A Fuller Specification of Job Assignment and Status Attainment." *Sociological Quarterly* 31, no. 1 (1990): 23-35.
- Bixby, Ann Kallman. "Benefits and Beneficiaries Under Public Employee Retirement Systems: Fiscal Year 1990." *Social Security Bulletin* 56, no. 3 (Fall 1993): 95-97.
- Black, Kimberli R. "Personality Screening in Employment." *American Business Law Journal* 32, no. 1 (1994): 69-124.

- Blits, Jan H. and Linda S. Gottfredson. "Employment Testing and Job Performance." *Public Interest* 98 (Winter 1990): 18-25.
- Bobko, Philip and Adrienne Collela. "Employee Reactions to Performance Standards: A Review and Research Propositions." *Personnel Psychology* 47, no. 1 (Spring 1994): 1-29.
- Bohl, Don L. "Minisurvey: 360-degree Appraisals Yield Superior Results, Survey Shows." *Compensation and Benefits Review* 28, no. 5 (September/October 1996): 16-19.
- Boudreaux, Greg and Brian Sloboda. "The Fast Changing World of the Internet." *Management Quarterly* 40, no. 2 (Summer 1999): 2-19.
- Bovc, R. "Reach Out and Train Someone." *Training and Development Journal* 38, no. 26 (1984).
- Boyle, Richard. "Civil Service Management Trends: Challenges for the 1990s." *Administration* 39, no. 3 (1991): 238-249.
- Brand, Liesel "Occupational Staffing Patterns Within Industries Through the Year 2000." *Occupational Outlook Quarterly* 34, no. 2 (Summer 1990): 40-52.
- Bretz, Robert D., Jr., George T. Milkovich, and Walter Read. "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions and Implications." *Journal of Management* 18, no. 2 (1992): 321-352.
- Briscoe, Dennis R. "Assessment Centers: Cross-Cultural and Cross-National Issues." *Journal of Social Behavior and Personality* 12, no. 5 (1997): 261-270.
- Burdett, John O. "Recruitment: More Than A Side Show." *Canadian Manager* 17, no. 3 (Fall 1992): 8-12.
- Bureau of Labor Statistics. "Occupational Employment." *Occupational Outlook Quarterly* 41, no. 4 (Winter 1997/1998): 6-24.
- Burnett, Jennifer R., Chenche fan, Stephan J. Motowidlo and Tim Degroot. "Interview Notes and Validity." *Personnel Psychology* 51, no. (Summer 1998): 375-395.
- Butcher, James N. and John R. Graham. "The MMPI-2: A New Standard for Personality Assessment and Research in Counseling Settings." *Measurement and Evaluation in Counseling and Development* 27, no. 3 (October 1994): 130-149.
- Byars, Loyd L. and Leslie W. Rue. *Human Resource Management*. 3rd ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc, 1991.
- Cae, Ann I. Mahoney. "Reengineering for Results." *Association Management* 49, no. 8 (August 1997): 133-139.
- Campbell, John P., Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler, III, and Karl E. Weick. *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.

- Campion, Michael A., Lisa Cheraskin, and Michael J. Stevens. "Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation." *Academy of Management Journal* 37, no. 6 (December 1994): 1518-1542.
- Campion, Michael A. and David K. Palmer. "A Review of Structure in the Selection Interview." *Personnel Psychology* 50, no. 3 (Autumn 1997): 655-702.
- Campion, Michael A. and Carol L. McClelland. "Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment." *Journal of Applied Psychology* 76, no. 2 (April 1991): 186-198.
- Cappelli, Peter and Nikolai Rogovsky. "Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and 'Lean Production'." *Industrial and Labor Relations Review* 51, no. 4 (July 1998): 633-654.
- Cappelli, Peter. "Are Skill Requirements Rising? Evidence From Production and Clerical Jobs." *Industrial and Labor Relations Review* 46, no. 3 (April 1993): 515-531.
- Cascio, Wayne F. *Applied Psychology in Personnel Management*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.
- Caudron, Shari. "Job Stress Is in Job Design." *Workforce* 77, no. 9 (September 1998): 21-23.
- Cayer, N. Joseph. *Public Personnel Administration*. 2nd ed. New York: St. Martin's Press Inc., 1986.
- Cayer, N. Joseph. "Classification in the Federal service: New Looks at Alternative Approaches." *Public Administration Review* 52, no. 2 (March/April 1992): 216-221.
- Cerullo, Vincent R. "How to Sabotage HRMS Planning." *Personnel Journal* 71, no. 10 (October 1992): 102-103.
- Cervenka, Dana. "Employee Management in the 90s." *Communications* 28, no. 7 (July 1991): 42-46.
- Cosaro, Steven J. "Subjective Judgment and the Selection Interview: A Methodological Review." *Public Personnel Management* 25, no. 3 (Fall 1996): 291-306.
- Chabrow, Eric R. "Online Employment." *Information Week* 511 (January 1995): 38-43.
- Champoux, Joseph E. *Organizational Behavior: Essential Tenets for the Next Millennium*. Cincinnati, OH: South Western Publishing Co., 2000.
- Cheng, Maria H. Mantsun; Kallenberg, Arne L. "Labor market structures in Japan: An analysis of organizational and occupational mobility patterns." *Social Forces* 74, no. 4 (June 1996): 1235-1260.

- Cheraskin, Lisa and Michael A. Campion. "Study Clarifies Job-rotation Benefits." *Personnel Journal* 75, no. 11 (November 1996): 31-37.
- Christal, Raymond E. *The United States Air Force Occupational Research Project*. Lackland, TX: Occupation Research Division, Air Force Human Resources Laboratory, 1974.
- Chruden, Herbert J. and Arthur W. Sherman. *Personnel Management*. 5th ed. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1972.
- Clark, Robert L. and Naohiro Ogawa. "The effect of mandatory retirement on earnings profiles in Japan." *Industrial and Labor Relations Review* 45, no. 2 (January 1992): 258-266.
- Clelland, Patrick G., Dave Cridge, and Joan Allison. *Clerical Selection Study*. Sacramento, CA: Selection Consulting Center, 1975.
- Clifford, James P. "Job Analysis: Why Do It, and How Should it Be Done?" *Public Personnel Management* 23, no. 2 (Summer 1994): 321-341.
- Clifford, James P. "Manage Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis." *Public Personnel Management* 25, no. 1 (Spring 1996): 89-103.
- Coates, Joseph F. "Work and Pay in the Twenty-First Century: An Impending Crisis." *Employment Relations Today* 22, no. 1 (Spring 1995): 17.
- Coffee, Karen. "Candidate Reduction Strategies." *Public Personnel Management* 27, no. 4 (Winter 1998): 459- 473.
- Coffee, Karen, Jim Pearce, and Roberta Nishimura. "State of California: Civil Service Testing Moves into Cyberspace." *Public Personnel Management* 28, no. 2 (Summer 1999): 283-300.
- Cohen, Susan G. and Diane E. Bailey. "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite." *Journal of Management, Special Issue*, 23, no. 3 (1997): 239-291.
- Cole, G. A. *Personnel Management: Theory and Practice*. 2nd ed. London: D. P. Publications Ltd., 1988.
- Connerley, Mary L. "The Influence of Training on Perceptions of Recruiters' Interpersonal Skills and Effectiveness." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70, no. 3 (September 1997): 259-272.
- Coulson-Thomas, Colin J. "Managing Innovation in Public Services: European and International Experience." *Total Quality Management* 9, no. 2/3 (May 1998): 213-223.
- Coupland, Douglas. *Generation X: Tales for an accelerated culture*. New York: St. Martin's, 1991.

- Cummings, Milton and David Wise. *Democracy Under Pressure*. Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1985.
- Daft, Richard. *Management*. New York: Dryden Press, 1988.
- Daniel, Christopher and Sergio Valencia. "Structured Interviewing Simplified." *Public Personnel Management* 20, no. 2 (Summer 1991): 127-134.
- Davenport, Thomas H. and James E. Short. "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign." *Sloan Management Review* (Summer 1990): 11-26.
- Dawes, Sharon S. "Human Resource Implications of Information Technology in State Government." *Public Personnel Management* 23, no. 1 (Spring 1994): 31-46.
- Dawson, Christopher M. "Will Career Placing Become a Bigger Problem?" *Personnel Journal* 62 (January 1983): 78-81.
- Deadrick, Diana L. and Robert M. Madigan. "Dynamic Criteria Revisited: A Longitudinal Study of Performance Stability and Predictive Validity." *Personnel Psychology* 44, no. 4 (Winter 1991): 717-744.
- Deadrick, Diana L. and Donald G. Gardner. "Distributional ratings of performance levels and variability: an examination of rating validity in a field setting." *Group and Organization Management* 22, no. 3 (September 1997): 317-342.
- Department of Public Service and Administration. *Managing People in A Transformed Public Service*. Pretoria: Ministry for Public Service and Administration, 1997.
- Dorlien, Hans-Ulrich. "Historical Legacy and Recent Development in the German Higher Civil Service." *International Review of Administrative Sciences* 57, no. 3 (September 1991): 386-397.
- Desai, Mayur S. "A Field Experiment: Instructor-Based Training vs. Computer-Based Training." *Journal of Instructional Psychology* 27, no. 4 (December 2000): 239-243.
- Dessler, Gary. *Personnel Management*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, Inc., 1988.
- Dill, W. R., J. R. Jackson, and J. W. Sweeny, eds. *Proceedings of the Conference on Business Games As Teaching Devices*. School of Business Administration, Tulane University: April 1961.
- Dipboye, Robert L. *Selection Interviews: Process Perspectives*. Cincinnati: Southwestern Publishing Co., 1992.
- Diyab, Abdul Hamid Ahmed. "Working in Ministries or Public Organizations in Saudi Arabia: A Study of Career Development and Job Satisfaction of the Saudi Arabian Middle Managers." Ph.D. diss., University of Kent at Canterbury, U.K, 1987.

- Donahue, Lisa M. "Assessment Center Construct Validity and Behavioral Checklists: Some Additional Findings." *Journal of Social Behavior and Personality* 12 no. 5 (1997): 85-108.
- Dos Santos, Brian I. and Frank E. Kuzmits. "The Internet: A Key Tool for Today's Human Resource Professional." *S.A.M. Advanced Management Journal* 62, no. 2 (Spring 1997): 33-39.
- Dossett, D. L. and P. Hulvershorn. "Increasing Technical Training Efficiency: Peer Training Via Computer-Assisted Instruction." *Journal of Applied Psychology* 68 (1983): 434-558.
- Dossett, D. L. "Techniques for Evaluating Training Programs." *Journal of the American Society of Training Directors* 13, no. 3 (1959): 21-26.
- Downes, Bryan T. "Recent Literature on Leading and Managing Change in Public Service Organizations." *Social Science Journal* 35, no. 4 (1998): 657-572.
- Dresang, Dennis L. *Public Personnel Management and Public Policy*. 3rd ed. New York: Longman Publishing Group, 1996.
- Dresang, Dennis L. *Public Personnel Management and Public Policy*. 4th ed. New York: Addison Wesley Publishing Company, 1998.
- Dufetel, Laurent. "Job Evaluation: Still At the Frontier." *Compensation and Benefits Review* 23, no. 4 (July/August 1991): 53-68.
- Economist. "Italy: Cutting Moloch Down to Size." 328, no. 7829 (September 18, 1993): 56.
- Edney, F.R. "The Greening Profession." *Personnel Administrator* (July 1980): 27-30.
- Edwards Paul and Mark Gilman. "Pay equity and the national minimum wage: What can theories tell us?" *Human Resource Management Journal* 9, no. 1 (1999): 20-38.
- Elliott, Robert H. and Allen L. Peaton. "The Probationary Period in the Selection Process: A Survey of Its Use At the State Level." *Public Personnel Management* 23, no. 1 (Spring 1994): 47-59.
- Emerson, Sandra M. "Job Evaluation: A Barrier To Excellence?" *Compensation and Benefits Review* 23, no. 1 (January/February 1991): 39-51.
- Equal Employment Opportunity Commission. "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures." Section 5H, *Federal Register* 43, 116 (August 25, 1978): 38290-38315.
- Facteau, Carolyn L. Jeffrey D. Facteau, Lynn C. Schoel, Joyce E. A. Russell, and Mark L. Poteet. "Reactions of Leaders to 360-degree Feedback From Subordinates And Peers." *Leadership Quarterly* 9, no. 4 (Winter 1998): 427-448.

- Fairbairns, Jill. "Plugging the Gap in Training Needs Analysis." *Personnel Management* 23, no. 2 (February 1991): 43-45.
- Farh, Jing-Lih, Philip M. Podsakoff, and D.W. Organ. "Accounting for organizational citizenship behavior." *Journal of Management* 16 (1990): 705-721.
- Farh, Jing-Lih, Albert A. Cannella, Jr., and Arthur G. Bedeian. "Peer Ratings: The Impact of Purpose on Rating Quality and User Acceptance." *Group and Organization Management* 16, no. 4 (December 1991): 367-386.
- Farh, Jing-Lih and Gregory H. Dobbins. "Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self-ratings Made By Chinese and U.S. Workers." *Personnel Psychology* 44, no. 1 (Spring 1991): 129-148.
- Fehrmann, Melinda L., David J. Woehr, and Winfred Arthur, Jr. "The Angoff Cutoff Score Method: The Impact of Frame-of-reference Rater Training." *Educational and Psychological Measurement* 51, no. 4 (Winter 1991): 857-872.
- Feldman, Daniel C. and Thomas W. Gainey. "Patterns of Telecommuting and Their Consequences: Framing the Research Agenda." *Human Resource Management Review* 7, no. 4 (Winter 1997): 369-398.
- Fernandez-Araoz, Claudio. "Hiring Without Firing." *Harvard Business Review* 77, no. 4, (July/August 1999): 108-120.
- Finlay, William and Jack K. Marin. "Organizational Structure and Job Satisfaction." *Administration and Society* 27, no. 3 (November 1995): 427-451.
- Fisher, Cynthia D. "Boredom at Work: A Neglected Concept." *Human Relations* 46, no. 3, (March 1993): 395-417.
- Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw. *Human Resource Management*. Boston MA: Houghton Mifflin Co., 1990.
- Fleishman, Edwin A. and Michael D. Mumford. "Evaluating Classifications of Job Behavior: A Construct Validation of the Ability Requirement Scales." *Personnel Psychology* 44, no. 3 (Autumn 1991): 523-576.
- Fletcher, Clive. "Testing the Accuracy of Psychometric Measures." *People Management* 3, no. 21 (October 1997): 64-65.
- Flowers, Lamont A., Thomas R. Tudor, and Robert R. Trumble. "Computer Assisted Performance Appraisal Systems." *Journal of Compensation and Benefits* 12, no. 6 (May/June 1997): 34-35.
- Flynn, Gillian. "Most Americans Feel Confident About Retirement." *Personnel Journal* 74, no. 4 (April 1995): 24.
- Foley, Frederick L. "Federal Personnel Offices: Time for Change?" *Public Personnel Management* 22, no. 4, (Winter 1993): 639-648.

- Fowler, Alan . "How To: Pick A Job Evaluation System ." People Management 2, no . 3 (February 1996): 42-44 .
- Fox, Shaul, Tamir Caspy, and Avner Reisler . "Variables Affecting Leniency, Halo and Validity of Self-Appraisal ." Journal of Occupational A and Organizational Psychology 67, no . 1 (March 1994): 45-56 .
- Frazee, Valerie . "Survey Identifies Staffing Trends ." Workforce 76, no . 8, (August 1997): 9-10 .
- Frazee, Valerie . "Vacation policies around the globe ." Personnel Journal 75, no . 10 Sup ., Global Workplace (October 1996): 9-10 .
- Friley, Edmond . "Tools of the Trade ." Supervision 55, no . 4 (April 1994): 11-13 .
- Fry, Geoffrey K . "Great Britain ." Paper presented at the Civil Service Systems in Comparative Perspective, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana (5-8 April 1997) .
- Fry, Geoffrey K . Reforming The Civil Service: The Fulton Committee on the British Home Civil Service 1966-1968 . Edinburgh: Edinburgh University Press, 1993 .
- Gabris, Gerald T. and Steven M. Rock . "Situational Interviews and Job Performance: The Results in One Public Agency ." Public Personnel Management 20, no . 4 (Winter 1991): 469-484 .
- Garcia, Pedro de Miguel . "Disciplinary Measures in the Civil Service of the European Community ." International Review of Administrative Sciences 57 (1991) .
- Gatewood, Robert D. and Hubert S. Feild . Human Resource Selection . New York: CBX College Publishing, 1987 .
- Gatto, Robert . "Public Administration, A Political/Administrative Dichotomy: A New Canadian Direction from American History ." Public Personnel Management 22, no . 2 (Summer 1993): 313-322 .
- Glaser, R. Training, Research and Education . Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1962 .
- Goldstein, Irwin L. and V. M. Buxton . "Training in Human Performance ." in Human Performance and Productivity . ed. E. A. Fleishman and Marvin D. Dunnette . Vol. 1. Human Capability Assessment . Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1982 .
- Goldstein, Irwin L. Training Organizations . 3rd ed . Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co ., 1993 .
- Gordon, Theodore Jay . "The Methods of Futures Research ." Annals of the American Academy of Political and Social Science 522 (July 1992): 25-35 .
- Graham, John R. and Roy S. Lilly . Psychological Testing . Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1984 .

- Grand, Donald L. "Issues in Personnel Selection." *Professional Psychology* 11, no. 3 (June 1980): 369-384.
- Grant, Philip C. "Creating the Best Job Description for Your Supervisor." *Industrial Management* 38, no. 5 (September/October 1996): 28-33.
- Grant, Philip C. "Job Descriptions: What's Missing." *Industrial Management* 39, no. 6 (November/December 1997): 9-13.
- Green, Kathleen. "Working for US in the 1990s." *Occupational Outlook Quarterly* 37, no. 2 (Summer 1993): 2-18.
- Green, S.B. and J. Veres. "Evaluation of An Index to Detect Inaccurate Respondents to a Task Analysis Inventory." *Journal of Business and Psychology* 5 (1990): 47-61.
- Greengard, Samuel. "Putting Online Recruiting to Work." *Workforce* 77, no. 8 (August 1998): 73-76.
- Griffith, Rodger W. and Peter W. Hom. "Comparative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects." *Journal of Management* 23, no. 1, (1997) 19-37.
- Grote, Dick. "The secrets of performance appraisal." *Across the Board* 37, no. 5 (May 2000): 14-20.
- Grote, Dick. "Performance Appraisal Reappraised." *Harvard Business Review* 78 no. 1 (January/February 2000): 21-22.
- Grunert, Holle and Burkart Lutz. "Fast German Labour Market in Transition: Segmentation and Increasing Disparity." *Industrial Relations Journal* 26, no. 1 (March 1995): 19-31.
- Guest, D.E. "Personnel Management and HRM: Can You Tell The Difference?" *Personnel Management* 21, no. 1 (January 1989): 21-29.
- Guthrie, James P. "Alternative Pay Practices and Employee Turnover: An Organization Economics Perspective." *Group and Organization Management* 25, no. 4 (December 2000): 419-439.
- Guzzo, R.A. and G.P. Shca. "Group Performance and Intergroup Relations in Organizations." in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. Marvin D. Dunnette and L.M. Hough, 269-313. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.
- Hackman, J. Richard and Edward E. Lawler III. "Employee Reactions to Job Characteristics." *Journal of Applied Psychology* 55, no. 3 (June 1971): 259-286.
- Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 16, no. 2 (August 1975): 250-279.
- Hackman, J. Richard and J. Lloyd Suttle, eds. *Improving Life at Work*. Santa

- Monica, CA: Goodyear Publishing, 1977.
- Halachmi, Arie. "The Brave New World of Information Technology." *Public Personnel Management* 21, no. 4 (Winter 1992): 533-553.
- Halloran, Jack and Douglas Benton. *Applied Human Relations: An Organizational Approach*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1987.
- Hamel, Glen. "The Perils of Staff Promotion." *Nursing Homes* 44, no. 2 (March 1995): 25-27.
- Hamilton, David K. "The Personnel Function in Small Public Organizations." *Public Personnel Management* 24, no. 3 (Fall 1995): 399-411.
- Hammer, Michael and James Champy. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993.
- Hammer, Michael. "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate." *Harvard Business Review* 1990, no. 4 (July-August 1990): 104-12.
- Hansen, Kristine A. "Cybercruiting Changes HR." *HR Focus* 75, no. 10 (October 1998): 13-14.
- Hare, A. Paul and Sharon E. Hare. "Implicit Personality Theory, Social Desirability, and Reflected Appraisal of Self in the Context of New Field Theory (Symlog)." *Small Group Research* 27, no. 4 (November 1996): 504-531.
- Harmon-Vaughan, Beth. "Tomorrow's Workplace: Anywhere, Anytime." *Facilities* 13, no. 4 (April 1995): 6-13.
- Harrington, Charles W. "The Saudi Arabian Council of Ministers." *Middle East Journal* 12, no. 1 (Winter 1958): 1-19.
- Harris, Stanley G. and Robert R. Hirschfeld. "Psychological Attachment." *Group and Organization Management* 18, no. 4 (December 1993): 459-482.
- Harris, O. Jeff and Art L. Bethke. "HR Professionals Tow Decades Later." *Personnel Administrator* 34, no. 2 (February 1989): 66-71.
- Harvey, R.J. "Job Analysis." in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, eds. Marvin D. Dunnette and L.M. Hough, 71-163. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991.
- Hays, S. and C. Tyer. "Human resource management: The missing link." *International Journal of Public Administration* 2, no. 3 (1980): 297-330.
- Hedge, Jerry W. and Mark S. Teachout. "Exploring the Concept of Acceptability as A Criterion for Evaluating Performance Measures." *Group and Organization Management* 25, no. 1 (March 2000): 22-44.
- Henkens, Kene and Frits Tazelaar. "Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands." *Research on Aging* 19, no. 2 (June 1997): 139-173.
- Hennessy, Peter. "Welcome to the Third Force." *Director* 43, no. 11 (May 1990): 33-34.

- Hertzberg, Frederick. "The Wise Old Turk." *Harvard Business Review* (September-October 1974): 70-80.
- Higgs, A. Catherine, Michael A. Campion, and Gina J. Medsker. "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups." *Personnel Psychology* 46, no. 4 (Winter 1993): 823-851.
- Hinrichs, John R. "Personnel Training." in *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, ed. Marvin D. Dunnette. Chicago: RAND McNally College Publishing, Co., 1976.
- Hogler, Raymond L., Christine Henle, and Carol Bernus. "Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective." *Human Resource Management Review* 8, no. 2 (Summer 1998): 149-164.
- Hoschette, John A. "Taking Charge of Your Promotion." (Part 1) *IEEE Spectrum* 31, no. 11 November 1994): 96-99.
- Houston, David J. and Sybil M. Delevan. "The State of Public Personnel Research." *Review of Public Administration* 11, no. 1-2 (Fall 1990-Spring 1991): 97-111.
- Howard, Ann. "A Reassessment of Assessment Centers: Challenges for the 21st Century." *Journal of Social Behavior and Personality* 12, no. 5 (1997): 13-52.
- Hubbard, Joan C., Alexa B. North, and H. Lari Arjomand. "Making the Right Connections: Perceptions of Human Resource/Personnel Directors Concerning Electronic Job-Search Methods." *Journal of Employment Counseling* 34, no. 1 (March 1997): 29-39.
- Huet-Cox, G. Douglas, Tjai M. Nielsen, and Eric Sundstrom. "Get the Most from 360-Degree Feedback: Put It on the Internet." *HR Magazine* 44 no. 5 (May 1999): 92-98.
- Human Resources Systems Service, Office of Classification. *Introduction to the Position Classification Standards*. Washington, DC: United States Office of Personnel Management, December 1996.
- Huyette, Summer Scott. *Political Adaptation in Saudi Arabia: A Study of the Council of Ministers*. Boulder, CO: Westview Press, 1985.
- Hyatt, David E. and Thomas M. Ruddy. "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More Into the Breech." *Personnel Psychology* 50, no. 3 (Autumn 1997): 553-568.
- Igbaria, Magid and Jack J. Baroudi. "The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospects: An Examination of Gender Differences in the IS Workplace." *MIS Quarterly* 19, no. 1 (March 1995): 107-123.

- Ihsen, Susanne, Ingrid Isenhardt and Ute Steinhagen De Sanchez. "Creativity, Complexity and Self-similarity: the Vision of the Fractal University." *European Journal of Engineering Education* 23, no. 1 (March 1998): 13-23.
- Ilgel, Daniel R., C. D. Fisher, and M. S. Taylor. "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations." *Journal of Applied Psychology* 64, no. 4 (1979): 349-371.
- International Labour Review "Zimbabwe - Falling Wages and Rising Unemployment: The Negative Side of Structural Adjustment." 132, no. 5, 6 (1993), 567-571.
- Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. Plano, TX: Business Publications, Inc. 1987.
- Iyer, Subramaniam N. "Pension Reform in Developing Countries." *International Labour Review* 132, no. 2. (1993): 188-195.
- James, Graham. "Quality of Working Life and Total Quality Management." *International Journal of Manpower* 13, no. 1 (1992): 41-58.
- Jewell, L.N. *Contemporary Organizational Psychology*. New York: West Publishing Co., 1985.
- Johnson, Penny D. "Benefits and Plan Service Providers: Keeping It Simple." *Compensation and Benefits Review* 32, no. 6 (November/December 2000): 24-28.
- Joice, Wendell H. "Home based employment-a consideration for public personnel management." *Public Personnel Management* 20, no. 1 (Spring 1991): 49-60.
- Joiner, Dennis A. "Assessment Centers in the Public Sector: A Practical Approach." *Public Personnel Management Journal* 3, no. 4 (1984): 435-450.
- Kaeter, Margaret "Age-old Myths" *Training* 32, no. 1 (January 1995): 61-66.
- Kanin-Lovers, Jill, and Sandra O'Neil. "The Choices in Job Evaluation Systems." *Journal of Compensation and Benefits* 6, no. 1 (July/August 1990): 52-55.
- Kennedy, Bryan. "The Employment Interview." *Journal of Employment Counseling* 31, no. 3 (September 1994): 110-114.
- Kiechel, Walter, III. "How We Will Work in the Year 2000." *Fortune* 127, no. 10 (May 1993): 38-52.
- Kikoski, John F. "Effective Communication in the Performance Appraisal Interview: Face-to-face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace." *Public Personnel Management* 27, no. 4 (Winter 1998): 491-513.
- Kirpatrick, Donald L. "Four Steps to Measuring Training Effectiveness." *Personnel Administrator* (November 1983): 19-25.
- Klauss, Rudi. "Laos - The Case of A Transitioning Civil Service System in A Transitional Economy." Paper presented at the Civil Service Systems in

- Comparative Perspective, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana (5-8 April 1997).
- Klein, Elizabeth. "The U.S./Japanese HR Culture Clash." *Personnel Journal* 71, no. 11 (November 1992): 30-38.
- Klingner, Donald E. and John Nalbandian. *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985.
- Klingner, Donald E. and John Nalbandian. *Public Personnel Management: Contexts and Strategies* 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.
- Klingner, Donald E. and Dahlia Bradshaw Lynn. "Beyond civil service: The changing face of public personnel management." *Public Personnel Management* 26, no. 2 (Summer 1997): 157-173.
- Klingner, Donald E. "Reinventing Public Personnel Administration As Strategic Human Resource Management." *Public Personnel Management* 22, no. 4 (Winter 1993): 565-578.
- Knouse, Stephen B. "Improving the Letter of Recommendation." *Journal of Employment Counseling* 31, no. 3 (September 1994): 105-109.
- Knox, Ms. "Interview Questions Should Target Behavior of Applicants." *Crain's Cleveland Business* 19, no. 44 (November 1998): 17-18.
- Korman, Abraham K. *Industrial and Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1971.
- Kramer, Michael. "Designing An Individualized Performance Evaluation System." *FBI Law Enforcement Bulletin* 67, no. 3 (March 1998): 20-26.
- Kronemer, Alexander. "Inventing A Working Class in Saudi Arabia." *Monthly Labor Review* 120, no. 5 (May 1997): 29-30.
- Kudisch, Jeffrey D. "New Evidence on the Construct Validity of Diagnostic Assessment Centers: The Findings May Not Be So Troubling After All." *Journal of Social Behavior and Personality* 12, no. 5 (1997): 129-144.
- Kumagai, Brian T. and Brian H. Kleiner. "Managing the Transition to Supervision." *Work Study* 44, no. 1 (January/February 1995): 8-10.
- Laabs, Jennifer. "Time-Starved Workers Rebel." *Workforce* 79, no. 10, (October 2000): 26-27.
- Laabs, Jennifer. "Strategic HR Won't Come Easily." *Workforce* 79, no. 1 (January 2000): 52-56.
- Landis, Brook I. and Kenneth G. Scalet. "The Role of Chance in Employee Disciplinary Decisions: Squaring Attribution Theory with 'Just Cause'." *Journal of Managerial Issues* 6, no. 1 (Spring 1994): 119-131.

- LaRock, Seymour. "Retirement Planning: Different Strokes for Different Folks, Depending on Age." *Employee Benefit Plan Review* 49, no. 10 (April 1995): 42-44.
- Latham, Gary P. and Kenneth N. Wexley. *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- Lee, Robert D. Jr. *Public Personnel Systems*. 2nd ed. Rockville, Maryland: An Aspen Publications, 1987.
- Legge, K. "Human Resource Management: A Critical Analysis." in *New Perspectives on Human Resource Management*, ed. J. Storey. London: Routledge and Kegan Paul, 1989.
- Lemmon, Kathryn. "10 ways to improve employee evaluations." *Physician's Management* 38, no. 6 (June 1998): 39-43.
- Levine, Chester. "Employee benefits: Growing in diversity and cost." *Occupational Outlook Quarterly* 37, no. 4 (Winter 1993/1994): 38-44.
- Levitan, Sar A. "The Changing Workplace." *Society* 35, no. 2 (January/February 1998): 278-287.
- Liou, Koutsai Tom, "Issues and Lessons of Chinese Civil Service Reform." *Public Personnel Management* 26, no. 4 (Winter 1997): 505-514.
- Lipsky, George. *Saudi Arabia: Its People, Society and Culture*. New Haven, CT: Human Relations Area Files, Inc., 1959.
- London, Manuel, Henrik Holt Larsen, and Lars Nellesmann Thisted. "Relationships Between Feedback and Self-development." *Group and Organization Management* 24, no. 1 (March 1999): 5-27.
- Longenecker, Clinton O. and Laurence S. Fink. "Creating Effective Performance Appraisals." *Industrial Management* 41 no. 5 (September/October 1999): 18-23.
- Longenecker, Clinton O. and Stephen J. Goff. "Why Performance Appraisals Still Fail?" *Journal of Compensation and Benefits* 6, no. 3 (November-December 1990): 39.
- Longenecker, Clinton O. and Laurence S. Fink. "Keys To Designing and Running An Effective Performance Appraisal System: Lessons Learned." *Journal of Compensation and Benefits* 13, no. 3 (November/December 1997): 28-35.
- Lopez, Steve. "What You Need Is More Vacation!" *Time South Pacific* no. 23 (06/12/2000): 69.
- Lott, Merrill R. *Wage Scales and Job Evaluation* New York: The Ronald Press Co., 1926.
- Love, Kevin G. and Frank V. Hughes. "Relationship of Self-assessment Ratings and Written Test Score: Implications for Law Enforcement Promotional Systems."

- Public Personnel Management 23, no. 1 (Spring 1994): 19-30.
- Lowry, Phillip E. "The Structured Interview: An Alternative to the Assessment Center?" Public Personnel Management 23, no. 2 (Summer 1994): 201-215.
- Magee, Yvonne S. "Teams: Avoiding the Pitfalls." Public Management 79, no. (July 1997): 26-29.
- Maharaj, George. "Civil Service Reform in the People's Republic of China." Bureaucrat 20, no. 1 (Spring 1991): 26-28.
- Management. "Maximum fuss over minimum wage." 44, no. 2 (March 1997): 83-84.
- Maroney, Bernard Patrick and M. Ronald Buckely. "Does research in performance appraisal influence the practice of performance appraisal? Regretfully not!" Public Personnel Management 21, no. 2 (Summer 1992): 185-196.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. Personnel: Contemporary Perspectives and Applications. 2nd ed. New York: West Publishing Co., 1979.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. Human Resource Management. Minn/St. Paul: West Publishing, 1994.
- May, Douglas R. and Catherine E. Schwoerer. "Employee Health By Design: Using Employee Involvement in Ergonomic Job Redesign." Personnel Psychology 47, no. 4 (Winter 1994): 861-77.
- Mayer, Steven J. and James S. Russell. "Behavior Modeling Training in Organizations: Concerns and Conclusions." Journal of Management (spring 1987): 21-40.
- Mayes, Bronston T. "Insights Into the History and Future of Assessment Centers: An Interview with Dr. Douglas W. Bray and Dr. William Byham." Journal of Social Behavior and Personality 12, no. 5, (1997): 3-12.
- McAdam, Rodney and Neil Mitchell. "Development of A Business Process Re-engineering Model Applicable to the Public Sector." Total Quality Management 9, no. 4/5 (July 1998): 160-146.
- McCormick, Ernest J. "The Micro Perspective: Job Analysis and Job Description." in Handbook of Industrial and Organizational Psychology. ed. Marvin D. Dunnette, 651-683. Chicago: Rand McNally Publishing Company, 1976.
- McEvoy, Glenn M. "Public Sector Managers' Reactions to Appraisals by Subordinates." Public Personnel Management 19, no. 2 (Summer 1990): 201-222.
- McFarland, Dalton E. Personnel Management: Theory and Practice. New York: The Macmillan co., 1988.

- McGehee, William and P. W. Thayer. *Training in Business and Industry*. New York: Wiley and Sons, 1961.
- McGehee, William. "Training and Development Theory, Policies, and Practices." in *Training and Development*. eds. Dale Yoder and Herbert G. Heneman, Jr. *Aspa Handbook of Personnel and Industrial Relations*, Vol. V. Washington, DC: The Bureau of National Affairs, Inc., 1985.
- Meglino, Bruce M. "Effects of Prerevious Job Exposure and Subsequent Job Status On the Functioning of A Realistic Job Preview." *Personnel Psychology* 46, no. 4 (Winter 1993): 803-823.
- Meglino, Bruce M., Angelo S. Denisi, and Elizabeth C. Ravlin. "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status on the Functioning of A Realistic Job Preview." *Personnel Psychology* 46, no. 4 (Winter 1993): 803-822.
- Mendes, Pedro. "Personnel Management in Portugal: A Product of the Country's History." *Personnel Management* 24, no. 6 (June 1992): 40-43.
- Menzel, Donald C. "WWW.ETHICS.GOV: Issues and Challenges Facing Public Managers." *Public Administration Review* 58, no. 5 (September/October 1998): 445-452.
- Milkovich, George T. and John W. Boudreau. *Personnel: Human Resource Management - A Diagnostic Approach*. Plano, Tx: Business Publications, Inc., 1988.
- Milne, Joan L. "True or False." *Canadian Manager* 23, no. 4 (Winter 1998): 5-7.
- Mitchell, Vince. "Assessing the Reliability and Validity of Questionnaires: An Empirical Example." *Journal of Applied Management Studies* 5, no. 2 (December 1996): 199-207.
- Molleman, E. and A. Van Knippenberg. "Work Redesign and the Balance of Control Within A Nursing Context." *Human Relations* 48, no. 7 (July 1995): 795-814.
- Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin and Shane R. Premeaux. *Management: Concepts, Practices and Skills*. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1991.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, III. *Human Resource Management*. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- Morfopoulos, Richard and William Roth. "Job Analysis and the Americans with Disabilities Act." *Business Horizons* 39, no. 6 (November/December 1996): 68-73.
- Morris, Linda. "Linking Participants' Motivation with Preferred Learning Methods." *Training and Development* 48, no. 4 (April 1994), 68-69.

- Moses, J. L. "Behavior Modeling for Managers." *Human Factors* 20, no. 2 (1978): 225-232.
- Mosher, Frederick. "The Public Service in the Temporary Society." in *Organizational and Managerial Innovation: A Reader*, eds. L. A. Rowe and W. B. Boise. New York: Goodyear Publishing, 1973.
- Mount, Michael K., Timothy A. Judge, Steven E. Scullen, Marcia R. Sytma, and Sarah A. Hezlett. "Trait, Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings." *Personnel Psychology* 51, no. (Autumn 1998): 557-577.
- Munsterberg, Hugo. *Psychology and industrial Efficiency*. Boston: Houghton Mifflin, 1913.
- Murlis, Helen. and David Fitt. "Job Evaluation in A Changing World." *Personnel Management* (May 1991): 39-43.
- Murlis, Helen, and Derek Pritchard. "The Computerised Way to Evaluate Jobs (Part 1)." *Personnel Management* 23, no. 4 (April 1991): 48-53.
- Murphy, Kevin. "A Changing Civil Service?" *Administration* 34, no. 3 (1988): 342-351.
- Newland, Chester A. "The Facilitative State and Human Resources Management." *Public Personnel Management* 28, no. 4 (Winter 1999): 637-654.
- Nigro, Felix A. and Lloyd G. Nigro. *The New Public Personnel Administration*. Itasca, Ill.: F. E. Peacock Publishers, 1976.
- Nigro, L. G. "Personnel For and Personnel By Administrators: Bridging the Gap." in *Administration: The State of the Discipline*, ed. N.B. Lynn and A. Wildavskyeds. Chatam, NJ: Chatam House Publishers, Inc., 1990.
- O'Neal, Sandra. "CAJE: Computer-aided Job Evaluation for the 1990s." *Compensation and Benefits Review* 22, no. 6 (November/December 1990): 14-19.
- Office of General Counsel, U.S. General Accounting Office *CIVILIAN PERSONNEL LAW MANUAL - TITLE II-LEAVE*, 4th ed. (Washington: GAO/OGC, March 1996).
- Office of Public Affairs, U. S. Civil Service Commission. *Biography of An Ideal: A History of the Federal Civil Service*. Washington, D.C: U.S Civil Service Commission, 1974.
- Oldham, G. R. and A. Cummings. "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work." *Academy of Management Journal*. 39 (1996): 607-634.
- Osburn, H. G., Carol Timmreck and Dave Bigby. "Effect of Dimensional Relevance on Accuracy of Simulated Hiring Decisions by Employment Interviewers." *Journal of Applied Psychology* 66, no. 2 (1981): 159-165.

- Ostroff, Cheri. "Rater Perceptions, Satisfaction and Performance Ratings." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 66, no. 4 (December 1993): 345-356.
- Overman, Stephenie. "Nine HR Challenges For 1999." *HR Focus* 75, no. 12 (December 1998): 1-3.
- Paetzold, Ramona L. and Steven L. Willborn. "Employer (Ir)rationality and the Demise of Employment References." *American Business Law Journal* 30, no. 1 (May 1992): 123-142.
- Paranilam, Margaret A. "Increasing Professionalism Required of Human Resource Executives." *Journal of Compensation and Benefits* 5, no. 4 (January/February 1990): 221-224.
- Parnell, John A. "Improving the Fit Between Organizations and Employees." *S. A. M. Advanced Management Journal* 63, no. 1 (Winter 1998): 35-42.
- Passig, David. "Imen-Delphi: A Delphi Variant Procedure for Emergence." *Financial Management* 25, no. 4 (Winter 1996): 53-63.
- Paul, Samuel. *Training for Public Administration and Management in Developing Countries*. Washington, DC: World Bank, 1983.
- Pearson, C. A. L. "Autonomous Workgroups: An Evaluation at an Industrial Site." *Human Relations* 45, no. 9 (September 1992): 905-936.
- Peretz, Don. *The Middle East Today*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1971.
- Perry, Phillip M. "Don't Get Sued for Age Discrimination." *Law Practice Management* 21, no. 4 (May/June 1995): 36-39.
- Peter, Laurence J. and Raymond Hull. *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. New York: William Morrow and Company Inc., 1969.
- Pfeffer, Jeffrey, Toru Hatano, and Timo Santalainen. "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People." *Academy of Management Executive* 9 no. 1 (February 1995) 55-72.
- Pine, Douglas E. "Assessing the Validity of Job Ratings: An Empirical Study of False Reporting in Task Inventories." *Public Personnel Management* 24, no. 4 (Winter 1995): 451-461.
- Pinsker, Richard J. "The Seven Deadly Sins in Hiring Executives, Managers and Professionals." *Manage* 43, no. 4. (May 1992): 32-34.
- Pollalis, Yannis A. "A Systemic Approach to Change Management: Integrating is Planning, BPR, and TQM." *Information Systems Management* 13 no. 2 (Spring 1996): 19-26.

- Pulakos, Elaine D. and Neal Schmitt. "Experience-based and Situational Interview Questions: Studies of Validity." *Personnel Psychology* 48, no. 2 (Summer 1995): 289-308.
- Pursell, E. D. and James S. Russell. "Employee Development." in *Developing human Resources* ed. K. N. Wixley. Washington, DC: BNA Books 1990.
- Pynes, Joan and H. John Bernardin. "Mechanical Vs. Consensus-derived Assessment Center Ratings: A Comparison of Job Performance Validities." *Public Personnel Management* 21, no. 1 (Spring 1992): 17-28.
- Pynes, Joan E. "The Changing Role of the Human Resource Manager." *PA Times* 21, no. 5 (May 1998): 1-2.
- Quinones, Miguel A., J. Kevin Ford, and Mark S. Teachout. "The Relationship Between Work Experience And Job Performance: A Conceptual And Meta-analytic Review." *Personnel Psychology* 48, no. 4 (Winter 1995): 887-910.
- Rarden, Barbara. "A Practical Approach to Staff Forecasting." *Human Resources Professional* 3, no. 4 (Summer 1991): 5-12.
- Reilly, Richard R., James W. Smither, and Nicholas L. Vasilopoulos. "A Longitudinal Study of Upward Feedback." *Personnel Psychology* 49, no. 3 (Autumn 1996): 599-612.
- Reilly, Richard R. and Georgia T. Chao. "Validity and Fairness of Alternative employee Selection Procedures." *Personnel Psychology* 35, (1982): 1-62.
- Reilly, Richard R., Sarah Henry, and James W. Smither. "An Examination of the Effects of Using Behavior Checklists on the Construct Validity of Assessment Center Dimensions." *Personnel Psychology* 43, no. 1 (Spring 1990): 71-111.
- Riccucci, Norma M. "Merit, Equity, and Test Validity: A New Look at an Old Problem." *Administration and Society* 23, no. 1 (May 1991): 74-93.
- Richards-Carpenter, Colin. "How a CPIS helps re-engineering." *Personnel Management* 25, no. 11 (November 1993): 22-30.
- Riggio, Ronald E. and Emmet J. Cole. "Agreement Between Subordinate and Superior Ratings of Supervisory Performance and Effects on Self and Subordinate Job Satisfaction." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65, no. 3 (September 1992): 151-158.
- Risher, Howard "The search for a new model for salary management: is there support for private sector practices?" *Public Personnel Management* 26, no. 4 (Winter 1997): 431-439.
- Risher, Howard. "Are Public Employers Ready for a 'New Pay' Program?" *Public Personnel Management* 28, no. 3 (Fall 1999): 323-353;

- Risher, Howard . "The emerging model for salary management in the private sector: Is it relevant to government?" *Public Personnel Management* 23, no . 4 (Winter 1994): 649-665 .
- Risher, Howard . "Emerging model for salary management ." *Public Management* 79, no . 4 (April 1997): 10-14 .
- Robbins, Stephen P. *Management* . 3rd ed . Englewood, NJ: prentice-Hall, Inc . , 1991 .
- Roberts Gary E. and Fairleigh Dickinson . "Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal ." *Public Personnel Management* 27, no . 3 (Fall 1998): 301-320 .
- Roberts, Gary E. "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance: Perspectives From Municipal Government Personnel Administrators ." *Public Personnel Management* 23, no . 4 (Winter 1994): 525-549 .
- Roberts, Gary E. "Linkages Between Performance Appraisal System Effectiveness and Rater and Ratee Acceptance ." *Review of Public Personnel Administration* (May-August 1992): 19-41 .
- Robertson, Ivan T. and Andrew Kinder . "Personality and Job Competences: The Criterion-related Validity of Some Personality Variables ." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 66, no . 3 (September 1993): 225-244 .
- Rondeau, Kent V. "Constructive Performance Appraisal Feedback for Healthcare Employees ." *Hospital Topics* 70, no . 2 (Spring 1992): 27-33 .
- Rosenbloom, David H. *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector* . New York: Random House, Inc . , 1986 .
- Roth, Philip L. and James E. Campion . "An Analysis of the Predictive Power of the Panel Interview and Pre-employment Tests ." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65, no . 1 (March 1992): 51-55 .
- Rand, Thomas M. and Ken N. Wexley . "Demonstration of the Effect, Similar to Me, in Simulated Employment Interviews ." *Psychological Reports* 36 (1975): 535-545 .
- Rubenowitz, Sigvard . "The Role of Management in Production Units with Autonomous Work Groups ." *International Journal of Operations and Production Management* 12, no . 7, 8 (1992): 103-116 .
- Rudner, Lawrence M. "Pre-employment Testing and Employee Productivity ." *Public Personnel Management* 21, no . 2 (Summer 1992): 133-150 .
- Ruhm, Christopher J. "Secular Changes in the Work and Retirement Patterns of Older Men ." *Journal of Human Resources* 30, no . 2 (Spring 1995): 362 .

- Ryan, Ann Marie, Lynn McFarland, Helen Baron and Ron Page. "An International Look at Selection Practices: Nation and Culture As Explanations for Variability in Practice." *Personnel Psychology* 52, no. 2 (Summer 1999): 359-391.
- Rynes, Sara and Barry Gerhart. "Interviewer Assessments of Applicant 'Fit': An Exploratory Investigation." *Personnel Psychology* 43, no. 1 (Spring 1990): 13-35.
- Safizadeh, Hussein M. "The Case of Workgroups in Manufacturing Operations." *California Management Review* 33, no. 4 (Summer 1991): 61-82.
- Sagie, Abraham and Rachela Magnezy "Assessor Type, Number of Distinguishable Dimension Categories, and Assessment Centre Construct Validity." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70, no. 1 (March 1997): 103-108.
- Salgado, Jesus F. "Sample Size in Validity Studies of Personnel Selection." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 71, no. 2 (June 1998): 161-164.
- Sanchez, Ron. "Preparing for An Uncertain Future." *International Studies of Management and Organization* 27, no. 2, (Summer 1997): 71-94.
- Saunders, Norman C. "BLS Employment Projections for 1990: An Evaluation." *Monthly Labor Review* 115, no. 8 (August 1992): 15-31.
- Sayre, Wallace S. "The Triumph of Technique over Purpose." *Public Administration Review* 8 (Spring 1984): 134-137.
- Schall, Ellen. "Public-Sector Succession: A Strategic Approach to Sustaining Innovation." *Public Administration Review* 57, no. 1 (January/February 1997): 4-10.
- Schein, Edgar. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.
- Schlossberg, Howard. "Hyatt Survey: If You Take a Vacation, Do It the Right Way" *Marketing News* 25, no. 21 (October 14, 1991): 21.
- Schmitt, Neal and Stephen W. Gilliland. "Computer-based Testing Applied to Selection of Secretarial Applicants." *Personnel Psychology* 46, no. 1 (Spring 1993): 149-166.
- Schneider, Philip A. D. "Can we Rightsize Governments?" *Public Manager* 21, no. 4 (Winter 1992-1993): 58-59.
- Schuler, Randall S. and Nikolai Rogovsky. "Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture." *Journal of International Business Studies* 29, no. 1 (1st Quarter 1998): 159-177.
- Schuler, Randall S. *Managing Human Resources*. Min/St. Paul: West Publishing, 1995.
- Schuler, Randall S., and James W. Walker. "Human Resources Strategy: Focusing

- On Issues And Actions." *Organizational Dynamics* 19, no. 1 (Summer 1990): 4-19.
- Schultz, Duane P. and Sydney Ellen Schultz. *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 4th ed. New York: Macmillan Publishing Co., 1986.
- Shaffer, D.R. and M. Tonarelli. "Bias in the Ivory Tower: An Unintended Consequence of the Buckley Amendment for Graduate Admissions." *Journal of Applied Psychology* 66 (1981): 7-11.
- Shafritz, Jay M., Albert C. Hyde, and David H. Rosenbloom. *Personnel Management in Government: Politics and Process*. 3rd ed. New York: Marcel Dekker, Inc., 1986.
- Shafritz, Jay M. *Position Classification: A Behavioral Analysis for the Public Service*. New York: Praeger Publishers, 1973.
- Sherman, Arthur W., Jr. and George W. Bohlander. *Managing Human Resources*. 9th ed. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1992.
- Shimberg, Benjamin. "Testing for Licensure and Certification." *American Psychologist* 36, no. 10 (October 1981): 1140.
- Siegel, Gilbert B. and Robert Myrtle. *Public Personnel Administration Concepts and Practice*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1985.
- Sierpina, Diane. "Personality Plays Bigger Role in IT Recruitment." *Information Week* 730 (April 1999): 152-153.
- Simmons, Mike and Beth Cutler. "City Management Job Swap: A Trade That Paid Two Assistants Gained New Perspectives." *Public Management* 78, no. 7 (July 1996): 8-11.
- Sims, Ronald R. "Evaluating Public Sector Training Programs." *Public Personnel Management* 22, no. 4 (Winter 1993): 591-615.
- Sims, Ronald R. and Serbrenia J. Sims. "Improving Training in the Public Sector." *Public Personnel Management* 20, no. 1 (Spring 1991): 71-82.
- Singer, I. "CAI in the Ghetto School." *CAI Newsletter of the Institute for Computer Assisted Instructions* 1, no. 3 (1968).
- Smith, Wanda J., K. Vernard Harrington, and Jeffery D. Houghton. "Predictors of Performance Appraisal Discomfort." *Public Personnel Management* 29, no. 1 (Spring 2000): 21-33.
- Smith, Mike. "A Theory of the Validity of Predictors in Selection." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67, no. 1 (March 1994): 13-31.
- Smither, James W., Arthur J. Wohlers and Manuel London. "A Field Study of Reactions to Normative Versus Individualized Upward Feedback." *Group and*

- Organization Management 20, no. 1 (March 1995): 61-89.
- Smither, Robert D. The Psychology of Work: and Human Performance. New York: Harper and Row, Publishers, 1988.
- Smyth, Richard C. and Matthew J. Murphy. Job Evaluation and Employee Rating. New York: McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1946.
- Snizek, Janet A. "A Comparison of Techniques for Judgmental Forecasting By Groups With Common Information." Group and Organization Studies 15, no. 1 (March 1990): 5-19.
- Society for Industrial and Organizational Psychology. Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures. 3rd ed. College Park, MD: Society for Industrial and Organizational Psychology, 1987.
- Somerick, Nancy M. "Strategies for Improving Employee Relations By Using Performance Appraisals More Effectively." Public Relations Quarterly 38, no. 3 (Fall 1993): 37-39.
- Spour, Jim. "Succession Planning: Once A Luxury, Now An Emerging Issue." IIR Focus 70, no. 12 (December 1993): 1, 4.
- Squires, Paul and Steven J. Torkel. "Validity and Generalizability of A Role-play Test to Select Telemarketing Representatives." Journal of Occupational and Organizational Psychology 64, no. 1 (March 1991): 372-38.
- Stahl, O. Glenn. Public Personnel Administration. 7th ed. New York: Harper and Row, Publishers, 1989.
- Stahl, O. Glenn. Public Personnel Administration. 5th ed. New York: Harper and Row Publishers, 1962.
- Stapleton, John. "Civil Service Reform 1969-87." Administration 38, no. 4 (1991), 302-318.
- Steel, P. Robert. "Testing the Durability of Job Characteristics As Predictors of Absenteeism Over A Six-year Period." Personnel Psychology 51, no. 1 (Spring 1998): 165-191.
- Sundvik, Lilli Cresco Oy and Marjaana Lindeman. "Acquaintanceship and the Discrepancy Between Supervisor and Self-assessments." Journal of Social Behavior and Personality 13, no. 1 (March 1998): 117-126.
- Sunoo, Brenda Paik. "Information technology is boosting staffing." Workforce 77, no. 4 (April 1998): 20-21.
- Sunoo, Brenda Paik "Thumbs Up For Staffing Web Sites." Workforce 76, no. 10 (October 1997): 67-70.
- Sylvia, Ronald D. "An Organizational Perspective on Training and Development in Public Sector." in Public Personnel Administration: Problems and Prospects. 2nd ed. eds. Steven W. Hays and Richard C. Kearney. Englewood, NJ: Prentice-Hall, Inc, 1990.
- Taylor, Frederick W. The Principles of Scientific Management New York: Harper and

- Row, 1919.
- Teasley, III, C.E., and Lee Williams. "The Future is Nearly Now: Managing Personnel In the Twenty-First Century." *Review of Public Personnel Administration* 11, no. 1-2 (Fall 1990-Spring 1991): 131-138.
- Tenopyr, Mary L. and Paul D. Oeltjen. "Personnel Selection and Classification." in *Readings in Professional Assessment* (Washington, D. C. : IPMA, 1984).
- Tenopyr, Mary L. "The Realities of Employment Testing." *American Psychologist* 36, no. 10 (October 1981): 1120-1127.
- Terpstra, David E. and Elizabeth J. Rozell. "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance." *Personnel Psychology* 46, no. 1 (Spring 1993): 27-48.
- The Select Committee's Evidence, Public Service Committee Reports. London: Volume, HL Paper 55-I, Session 1997-1998.
- Ting, Yuan. "Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees." *Public Personnel Management* 26, no. 3 (Fall 1997): 313-335.
- Tompkins, Jonathan, Joyce Brown, and John H. McEwen. "Designing A Comparable Worth Based Job Evaluation System: Failure of An A Priori Approach." *Public Personnel Management* 19, no. 1 (Spring 1990): 31-43.
- Torrington, Derek and Laura Hall. *Personnel Management: A New Approach*. 2nd ed. New York: Prentice Hall, 1991.
- Tremblay, Michel, Bruno Sire and David B. Balkin. "The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes." *Group and Organization Management* 25, no. 3 (September 2000): 269-290.
- Twati, Ahmed. "The Civil Service of Saudi Arabia, Problems and Prospects." Ph.D. diss., West Virginia University, 1976.
- Tziner, Aharon, Christine Ioanis, Kevin R. Murphy. "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal With Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction." *Group and Organization Management* 25, no. 2 (June 2000): 175-190.
- Tziner, Aharon and Richard E. Kopelman. "Effects of Performance Appraisal Format on Perceived Goal Characteristics, Appraisal Process Satisfaction, and Changes in Rated Job Performance: A Field Experiment." *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied* 127, no. 3 (May 1993): 281-291.
- U.S. General Accounting Office. *Federal Job Classification: Comparison of Job Content with Grades Assigned in Selected Occupations*. Washington, DC: General Accounting Office, November 1995.
- U.S. Army Corps of Engineers. *Human Resource Management: The Leadership Challenge*. Washington, DC: US Government Printing Office, 1988.
- U.S. Congress, House. *Report of the Congressional Joint Commission on*

- Reclassification of Salaries. House Document, 66th Congress, 2nd Session, 68, Washington, DC, March 12, 1920.
- United States. Federal Service Reform Act. P.L. 95-454, 92 Stat. 1111 (1978).
- Valsan, F.H. "Civil Service Systems in Comparative Perspective, Country Study: Egypt." paper presented at the Civil Service Systems in Comparative Perspective, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana (5-8 April 1997).
- Van Riper, Paul P. "Some Anomalies in the Deep History of U.S. Public Administration." *Public Administration Review* 57, no. 3 (May/June 1997): 218-223.
- Wah, Louisa. "Lies in the Executive Wing." *Management Review* 88, no. 5 (May 1999): 9-12.
- Walker, James W. *Human Resource Planning*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1980.
- Walsh, John P. and Tseng Shu-Fen. "The Effects of Job Characteristics on Active effort at Work." *Work and Occupations* 25, no. 1 (February 1998): 74-92.
- Wamsley, Barbara. "Assets Are People Too." *The Public Manager* (Summer 1993): 12-18.
- Warech, Michael A., James W. Smither, Richard R. Reilly, Roger F. Millsap, and Susanne P. Reilly. "Self-monitoring and 360-degree Ratings." *Leadership Quarterly* 9, no. 4 (Winter 1998): 449-473.
- Wech, Barbara A., Kevin W. Mossholder, Robert P. Steel, and Nathan Bennett. "Does Work Group Cohesiveness Affect Individuals' Performance and Organizational Commitment?" *Small Group Research* 29, no. 4 (August 1998): 472-495.
- Wedd, George. "Ministers and the Civil Service in 1997." *Contemporary Review* 270, no. 1576 (May 1997): 225-232.
- Werther, William B., Jr. and Keith Davis. *Human Resource and Personnel Management*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1988.
- Wetmore, John. "The Internet and Its Impact on People and Society." *CMA Magazine* 71, no. 9 (November 1997): 6-7.
- Wexley, Ken N. and Wayne F. Nemecroff. "The Effects of Racial Prejudice, Race of Applicant and Biographical Similarity on Interviewer Evaluation of job Applicants." *Journal of Social and Behavioral Sciences* 20 (1974): 66-78.
- White, Leonard D. *Introduction to the Study of Public Administration*. 4th ed. New York: Macmillan, 1955.
- Wilbur, L. Perry. "The Value of on-the-job Rotation." *Supervisory Management* 38, no. 11, (November 1993): 6-11.
- Williams, Jane R. and Paul E. Levy. "The Effects of Perceived System Knowledge on the Agreement Between Self-ratings and Supervisor Ratings." *Personnel*

- Psychology 45, no. 4 (Winter 1992): 835-848.
- Williams, J. D. *Public Administration: The People Business*. Boston, Little, Grown and Co., 1980.
- Wise, Lauress I., Jeffrey Mchenry, and John P. Campbell. "Identifying Optimal Predictor Composites and Testing for Generalizability Across Jobs and Performance Factors." *Personnel Psychology* 43 no. 2 (Summer 1990): 355-366.
- Wise, Lois Recascion. "Job Evaluation: White Elephant on the Path to Public Management Reform?" paper presented at the Civil Service Systems in Comparative Perspective, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana (5-8 April 1997).
- Woehr, David J. and Allen I. Huffcutt. "Rater Training for Performance Appraisal: A Quantitative Review." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67, no. (September 1994): 189-214.
- Wohlrs, Arthur J. Mary-Jo Hall Defense and Manuel London. "Subordinates Rating Managers: Organizational and Demographic Correlates of Self/Subordinate Agreement." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 66, no. 3 (September 1993): 263-275.
- Wong, Chi-Sum and Chun Hui. "A longitudinal Study of the Job Perception-job Satisfaction relationship: A Test of the Three Alternative Specifications." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 71, no. 2 (June 1998): 127-147.
- Woolsey, Rory. "Building High Trust Organizations." *Supervision* 58, no. 9 (September 1997): 12-16.
- Yoder, Dale. *Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management*. 2nd ed. Englewood Clifffes, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1959.
- Zeffane, Rachid M., and Geoffrey Mayo. "Planning for Human Resources in the 1990s: Development of An Operational Model." *International Journal of Manpower* 15, no. 6 (1994): 36-56.
- Zeffane, Rachid M. and Geoffrey Muyo. "Human Resource Planning for Rightsizing: A Suggested Operational Model." *American Business Review* 13, no. 2 (June 1995): 6-17.
- Zeffane, Rachid M. "Correlates of Job Satisfaction and Their Implications for Work Redesign: A Focus on the Australian Telecommunications Industry." *Public Personnel Management* 23, no. 1 (Spring 1994): 61-76.



فهرس المحتويات

٧ تصدير

الباب الأول

مدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية

١٥	 أهمية إدارة الموارد البشرية
١٧	 تطور النظرية والتطبيق في إدارة الموارد البشرية
١٨	 العوامل الرئيسة في تطور دراسة إدارة الموارد البشرية وممارستها
١٩	 أولاً: توسع الأنشطة الاقتصادية ودور الحكومة
٢٠	 ثانياً: تطور العلوم الاجتماعية بشكل عام
٢١	 ثالثاً: تأثير الدراسات السلوكية
٢٣	 رابعاً: تأثير الدراسات السلوكية
٢٥	 خامساً: توسع الدراسات والبحوث في إدارة الموارد البشرية
٢٧	 الوضع الراهن لإدارة الموارد البشرية
٣٤	 إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية
٣٧	 وظائف إدارة الموارد البشرية
٤٤	 الصلاحيات الاستشارية والتنفيذية لإدارة الموارد البشرية
٤٦	 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية
٤٧	 التنظيم الداخلي للوحدات الإدارية للموارد البشرية
٥٦	 إدارة الموارد البشرية ومنهج النظم
٥٧	 إدارة الموارد البشرية العامة والخاصة

٥٩	التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
٦٥	الهوامش

الفصل الثاني

الخدمة المدنية

٦٩	أهمية الخدمة المدنية
٧١	أهداف الخدمة المدنية
٧٢	مركزية الخدمة المدنية
٧٥	- الأجهزة التنظيمية المشرفة على الخدمة المدنية
٧٧	تطور الخدمة المدنية في المملكة
٨٥	- جهود الإصلاح الإداري في الستينيات
٨٧	- نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١هـ
٨٨	الوضع الراهن للخدمة المدنية في المملكة
٨٨	- نظام الخدمة المدنية
٨٩	- مجلس الخدمة المدنية
٨٩	- اختصاصات المجلس
٩٠	- عضوية المجلس
٩١	- لائحة العمل الداخلي للمجلس
٩١	- الأمين العام لمجلس الخدمة المدنية
٩٢	- وزارة الخدمة المدنية
٩٤	- وزير الخدمة المدنية
٩٥	علاقة وزارة الخدمة المدنية بالأجهزة الحكومية
١٠١	علاقة وزارة الخدمة المدنية بإدارات شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية
١٠٣	المفهوم الحالي للخدمة المدنية في المملكة
١٠٨	إدارة الخدمة المدنية والتحديات المستقبلية
١٢٣	الهوامش

الفصل الثالث

مبادئ الجدارة في الخدمة المدنية

١٣١	تطور مبادئ الجدارة
١٣٤	المفهوم المعاصر لمبادئ الجدارة
١٣٦	مبادئ الجدارة في المملكة العربية السعودية
١٤٤	استثناءات مبادئ الجدارة
١٤٧	الهوامش

الباب الثاني

تهيئة الوظائف

الفصل الرابع

الوظائف العامة: استحداثها - رفعها - تخفيضها - إلغاؤها

١٥١	طبيعة الوظائف العامة
١٥١	الموظف العام
١٥٣	استحداث الوظائف العامة
١٥٥	إجراءات استحداث الوظائف في المملكة
١٥٥	أولاً: دور أجهزة الحكومية
١٥٦	ثانياً: وزارة المالية
١٥٨	ثالثاً: موافقة اللجنة العليا للإصلاح الإداري
١٥٨	رابعاً: الموافقة على الميزانية
١٥٨	خامساً: صدور الميزانية
١٥٨	استحداث الوظائف العليا
١٥٨	أولاً: الوظائف العليا غير القيادية
١٥٨	ثانياً: الوظائف العليا القيادية
١٥٩	تصميم الوظائف

١٦٣	أولاً: مدخل تبسيط الأعمال
١٦٤	ثانياً: المدخل الاجتماعي - الفني
١٦٥	ثالثاً: نوعية الحياة الوظيفية
١٧٦	رابعاً: الهندرة
١٧٧	الاتجاهات المستقبلية في تصميم العمل
١٧٨	تحويل الوظائف
١٧٩	- لجنة تحويل الوظائف
١٨٠	- إجراءات التحويل
١٨١	- دراسة طلبات التحويل
١٨٢	- ضوابط التحويل
١٨٣	- تحويل الوظائف الإشرافية
١٨٤	رفع الوظائف العامة
١٨٥	تخفيض الوظائف العامة
١٨٦	إلغاء الوظائف العامة
١٨٧	الهوامش

الفصل الخامس

تحليل الوظائف

١٩٥	مفهوم تحليل الوظائف
١٩٦	أهمية تحليل الوظائف واستخداماته
١٩٧	- التنظيم الإداري
١٩٧	- إعادة تصميم الوظائف وتصنيفها
١٩٨	- التعويضات المالية للموظفين
١٩٨	- تخطيط القوى العاملة
١٩٨	- الاستقطاب والتوظيف

- ١٩٩ - المراجعة الواقعية للوظائف
- ١٩٩ - توجيه الموظفين الجدد
- ١٩٩ - تحسين الأداء الوظيفي والاتصالات التنظيمية
- ٢٠٠ - الإجراءات التأديبية
- ٢٠٠ - تحسين ظروف العمل
- ٢٠٠ - التدريب
- ٢٠١ - تقويم الأداء الوظيفي
- ٢٠١ - النقل والترقية
- ٢٠٢ المبادئ الأساسية لتحليل الوظيفة
- ٢٠٢ أولاً: كل الأعمال قابلة للتحليل
- ٢٠٢ ثانياً: يجب أن يوفر التحليل كل الحقائق ذات العلاقة بالوظائف
- ٢٠٣ ثالثاً: يجب أن يكون التحليل مفهوماً ويحسن من الاتصالات التنظيمية
- ٢٠٣ رابعاً: يجب أن تتكيف عملية التحليل مع التغيير
- ٢٠٤ خامساً: يجب تعريف المهارات والمعارف والقدرات تعريفاً إجرائياً
- ٢٠٥ سادساً: يجب أن يكون تحليل الوظائف مبنياً على سلوكيات ملموسة
- ٢٠٦ سابعاً: يجب أن يشكل التحليل الأساس لقرارات إدارة الموارد البشرية
- ٢٠٦ الخطوات الأساسية لعملية تحليل الوظائف
- ٢٠٧ أولاً: تحديد الغرض من التحليل الوظيفي
- ٢٠٧ ثانياً: تحديد نطاق التحليل
- ٢٠٧ ثالثاً: تحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن عملية التحليل
- ٢٠٩ رابعاً: اختيار عينة من الوظائف الممثلة لتحليلها
- ٢٠٩ خامساً: دراسة المعلومات المتاحة عن الوظيفة
- ٢٠٩ سادساً: تحديد أسلوب جمع المعلومات
- ٢٠٩ سابعاً: جمع المعلومات
- ٢١٠ - مصادر البيانات والمعلومات

٢١٠	 طرق تجمع معلومات تحليل الوظائف
٢٣٢	 ثامناً: التحقق من المعلومات
٢٣٣	 تاسعاً: تحديد المهام الجوهرية للأعمال
٢٣٤	 عاشراً: إعداد أوصاف الوظائف ومواصفاتها
٢٥٧	 الهوامش

الفصل السادس

تصنيف الوظائف

٢٥٩	 مفهوم تصنيف الوظائف
٢٦١	 التطور التاريخي لتصنيف الوظائف العامة
٢٦٩	 أهمية تصنيف الوظائف
٢٧٠	 - فاعلية الأداء
٢٧٠	 - توحيد الأسماء الوظيفية
٢٧٠	 - التنظيم الموضوعي للأجور
٢٧١	 - تسهيل التخطيط للقوى العاملة وإعداد موازنات الوظائف
٢٧١	 - تحقيق مبادئ الجدارة
٢٧٣	 مشكلات تصنيف الوظائف
٢٧٥	 المبادئ الأساسية لتصنيف الوظائف
٢٧٦	 المراحل الرئيسة لتصنيف الوظائف
٢٧٦	 المرحلة الأولى : جمع الحقائق والمعلومات عن الوظائف
٢٧٦	 المرحلة الثانية : تحليل الوظائف
٢٧٧	 المرحلة الثالثة : تحديد أوصاف الوظائف ومواصفاتها
٢٧٧	 المرحلة الرابعة : إنشاء مجموعات الوظائف وفئاتها
٢٧٧	 أولاً: تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل
٢٧٨	 ثانياً: تقسيم الوظائف وفقاً لمستوى صعوبة العمل وأهمية المسؤوليات

٢٨١	المرحلة الخامسة : إعداد مواصفات الفئات الوظيفية
٢٨٦	المرحلة السادسة : ترميز المجموعات الوظيفية
٢٨٧	المرحلة السابعة : تحديد العلاقات بين الفئات
٢٨٩	المرحلة الثامنة : إلحاق الوظائف المفردة بالفئات المناسبة لها
٢٩٠	مثال على الخطوات السابقة لتصنيف الوظائف
٢٩٤	المرحلة التاسعة : إعداد دليل تصنيف الوظائف
٢٩٥	المرحلة العاشرة : رحلة تنفيذ نظام التصنيف
٢٩٦	المرحلة الحادية عشرة : متابعة نظام التصنيف
٢٩٧	التصنيف الشخصي
٣٠٢	تصنيف الوظائف في المملكة
٣٤٥	الهوامش

الفصل السابع

تقويم الوظائف

٣٥١	مفهوم تقويم الوظائف
٣٥١	التطور التاريخي لتقويم الوظائف
٣٥٤	أهداف تقويم الوظائف
٣٥٥	المبادئ الأساسية لتقويم الوظائف
٣٥٧	طرق تقويم الوظائف
٣٥٨	- الطرق غير الكمية (الإجمالية)
٣٥٨	أولاً: طريقة الترتيب
٣٦٦	ثانياً: طريقة التدرج (التصنيف)
٣٦٩	- الطرق الكمية (التحليلية)
٣٦٩	أولاً: طريقة النقاط
٣٨٧	ثانياً: طريقة مقارنة العوامل
٣٩٧	ثالثاً: دليل مقاييس جوانب الوظيفة
٣٩٩	متابعة نظام التقويم

٤٠٠	التطورات في مجال تقويم الوظائف
٤٠٢	تقويم الوظائف في المملكة
٤٠٧	الهوامش

الباب الثالث

الحصول على الموارد البشرية

الفصل الثامن

تخطيط الموارد البشرية

٤١١	مفهوم تخطيط الموارد البشرية
٤١٣	التطور التاريخي لتخطيط الموارد البشرية
٤١٧	أهمية تخطيط الموارد البشرية
٤١٩	المبادئ الأساسية لتخطيط الموارد البشرية للمنظمات
٤٢٠	مشكلات تخطيط الموارد البشرية في المنظمات
٤٢١	مراحل تخطيط الموارد البشرية للمنظمات
٤٢١	أولاً: مسح البيئة الخارجية
٤٢٣	ثانياً: تحليل الوضع الراهن للأعمال والأفراد داخل المنظمة
٤٢٥	ثالثاً: التنبؤ بالطلب على القوى العاملة
٤٢٥	- أساليب التنبؤ بالطلب
٤٣٢	- تحليل الاتجاهات والسلاسل الزمنية
٤٣٣	- تصميم النماذج والمحاكاة
٤٣٨	رابعاً: التنبؤ بالعرض
٤٤٠	خامساً: تطوير الخطط التشغيلية لمقابلة متطلبات القوى البشرية
٤٤١	سادساً: تنفيذ الخطة
٤٤١	سابعاً: مرحلة المتابعة والتقييم

٤٤٢	تخطيط الموارد البشرية في المملكة
٤٤٢	- لمحة تاريخية عن تطور تخطيط الموارد البشرية في المملكة
٤٤٩	- الجهات ذات العلاقة بالتخطيط للقوى العاملة
٤٥٢	- مشكلات القوى العاملة في المملكة
٤٥٥	الهوامش

الفصل التاسع

الاستقطاب

٤٥٩	مفهوم الاستقطاب
٤٦٠	أهمية الاستقطاب
٤٦١	عملية الاستقطاب
٤٦٢	مسؤولية الاستقطاب
٤٦٣	العوامل التي تؤثر على جهود الاستقطاب
٤٦٧	مصادر الاستقطاب ووسائله
٤٦٩	- الاستقطاب الداخلي
٤٧١	- المصادر الخارجية
٤٧٧	الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب
٤٨١	المراجعة الواقعية للعمل
٤٨٢	مشكلات الاستقطاب
٤٨٢	تقويم جهود الاستقطاب
٤٨٥	الاستقطاب في المملكة
٤٨٨	الهوامش

الفصل العاشر

اختيار الموظفين

٤٩١	مفهوم الاختيار الوظيفي
-----	------------------------------

٤٩٤	أهمية الاختيار
٤٩٦	تحديد الحد الأدنى من متطلبات شغل الوظائف
٥٠١	خطوات عملية الاختيار
٥٠٢	أولاً: المقابلة الأولية للمتقدمين
٥٠٣	ثانياً: استيفاء طلب التوظيف والوثائق المصاحبة ومراجعتها
٥١٠	ثالثاً: الامتحانات التوظيفية
٥١٢	- الإعداد للامتحانات
٥١٣	- أنواع الامتحانات التوظيفية
٥١٩	- أشكال الامتحانات
٥٢٥	- صدق الامتحانات التوظيفية
٥٣٦	- تعميم الصدق
٥٣٧	- ثبات الامتحانات
٥٤١	- تحديد الحد الأدنى لدرجة النجاح في الامتحان
٥٤٣	- إدارة الامتحان
٥٤٤	- تقويم الامتحان
٥٤٤	- مشكلات الامتحان
٥٤٥	رابعاً: المقابلات الشخصية
٥٤٦	- أنواع المقابلات الشخصية
٥٤٧	- أسلوب إجراء المقابلات
٥٤٩	- مراحل المقابلة
٥٥٣	- أمثلة لأسئلة المقابلة
٥٦٢	- صدق المقابلة وثباتها
٥٦٣	خامساً: الاستعلام عن المتقدم
٥٦٦	سادساً: قرار الاختيار
٥٦٧	سابعاً: الكشف الطبي

٥٦٧	ثامناً: التعيين
٥٦٧	تاسعاً: الالتحاق بالعمل
٥٦٧	عاشراً: فترة التجربة
٥٦٩	تقويم نظام الاختيار
٥٦٩	الاتجاهات الحديثة في التوظيف
٥٧١	التوظيف في المملكة
٥٧١	- التطور التاريخي للتوظيف في المملكة
٥٨٥	- أساليب الاختيار في المملكة
٥٨٧	- إجراءات اختيار الموظفين عن طريق المسابقات
٥٨٩	أولاً: حصر الوظائف الشاغرة
٥٩٠	ثانياً: استلام وزارة الخدمة المدنية لطلبات الجهات الحكومية
٥٩١	ثالثاً: الإعلان عن الوظائف وتشكيل لجان المسابقات
٥٩٢	رابعاً: استلام طلبات التوظيف وإتمام مسوغات التعيين
٦٠٨	خامساً: دراسة الطلبات
٦٠٩	سادساً: إعداد الامتحانات وتنفيذها
٦١١	سابعاً: إعلان النتائج والترشيح للتوظيفة
٦١٣	ثامناً: إجراءات الكشف الطبي
٦١٣	تاسعاً: إصدار قرار التعيين
٦١٤	عاشراً: قضاء فترة التجربة
٦١٧	المعينون دون السن النظامية
٦١٧	الإعداد للخدمة
٦٢٠	التوظيف في الوظائف المستثناة من بعض شروط التوظيف
٦٢٣	توظيف خريجي المؤسسات التعليمية
٥٢٦	التوظيف في الوظائف العليا
٦٢٩	التوظيف في المناطق النائية

٦٣٠	توظيف المعوقين
٦٣١	التوظيف النسوي
٦٣١	التعيين على بند الأجور
٦٣٥	شغل الوظائف بالتعاقد
٦٤٥	توظيف المستخدمين
٦٤٨	شغل وظائف الدواوين الملكية
٦٤٨	شغل وظائف الوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة
٦٤٨	شغل وظائف القضاء
٦٥١	شغل وظائف كتاب العدل
٦٥٢	وظائف هيئة التحقيق والادعاء
٦٥٤	تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات
٦٥٧	التوظيف على لائحة الوظائف التعليمية
٦٥٩	المعينون على لائحة الوظائف الصحية
٦٦٢	توظيف الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد
٦٦٥	الهوامش

الباب الرابع

تنمية الموارد البشرية

الفصل الحادي عشر

التوجيه المبدي والتدريب

٦٧٩	- برامج التوجيه
٦٨٢	- تقويم برامج التوجيه
٦٨٤	التدريب
٦٨٥	- التدريب والتعليم

٦٨٦	 - التدريب والتنمية
٦٨٧	 - العملية التدريبية
٦٩٤	 - أساليب التدريب
٧٢١	 التوجيه والتدريب في المملكة
٧٢١	 - التوجيه
٧٢٢	 - التدريب
٧٢٢	 - أهداف التدريب في الخدمة المدنية
٧٢٣	 - لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية
٧٢٤	 - السياسة العامة للتدريب
٧٣٧	 الهوامش

الفصل الثاني عشر

تقويم الأداء الوظيفي

٧٤٣	 مفهوم تقويم الأداء الوظيفي
٧٤٣	 أهمية تقويم الأداء الوظيفي
٧٤٤	 أولاً: تنمية وتطوير أداء الموظفين
٧٤٤	 ثانياً: زيادة الإحساس بالمسؤولية
٧٤٥	 ثالثاً: تحقيق الفاعلية التنظيمية
٧٤٥	 رابعاً: توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية
٧٤٥	 خامساً: تحسين الاتصالات التنظيمية
٧٤٦	 سادساً: الموضوعية في قرارات إدارة الموارد البشرية
٧٤٧	 المبادئ الأساسية للنظام الفاعل لتقويم الأداء الوظيفي
٧٤٧	 أولاً: تحديد الغرض من التقويم
٧٤٨	 ثانياً: تحديد ما ينبغي
٧٥٢	 ثالثاً: تحديد مقاييس الأداء لكل عامل من عوامل الأداء

٧٥٦	رابعاً: تصميم نماذج التقويم وإجراءاته لتكون سهلة وغير معقدة
٧٥٦	خامساً: تحديد موعد التقويم وفترته
٧٥٧	سادساً: التغذية العكسية
٧٦٠	سابعاً: إتاحة الفرصة للموظف للتظلم
٧٦١	ثامناً: استخدام نتائج التقويم
٧٦١	تاسعاً: دعم الإدارة العليا
٧٦٨	المسؤولية عن تقويم الأداء
٧٦٩	أولاً: الرئيس المباشر
٧٦٩	ثانياً: زملاء العمل
٧٧٠	ثالثاً: المرؤوسين
٧٧١	رابعاً: التقويم الذاتي
٧٧٣	خامساً: التقويم متعدد المصادر
٧٧٥	سادساً: مراكز التقويم
٧٧٦	طرق التقويم
٧٧٦	أولاً: طريق المقارنة
٧٨٣	ثانياً: الطرق المطلقة
٧٨٦	ثالثاً: مقاييس التقويم
٨٠٠	رابعاً: الطرق المبنية على النتائج
٨٠١	مشكلات التقويم
٨١٤	الاتجاهات الحديثة في تقويم الأداء الوظيفي
٨١٧	تقويم الأداء الوظيفي في المملكة
٨١٧	- التطور التاريخي لتقويم الأداء الوظيفي في المملكة
٨٢١	- تقويم الأداء في ظل النظام الحالي للخدمة المدنية
٨٥١	الهوامش

الباب الخامس

صيانة القوى العاملة

الفصل الثالث عشر

الأجور والرواتب

٨٥٩	 مفهوم الرواتب والأجور
٨٦٠	 - الراتب أو الأجر النقدي الأساسي
٨٦١	 - المزايا المادية الإضافية
٨٦٣	 أهمية الأجور
٨٦٣	 المبادئ الأساسية لسياسة وأهداف الأجور والرواتب
٨٦٥	 العوامل الأساسية في تحديد الأجر
٨٦٦	 - العوامل الاجتماعية
٨٦٦	 - قوانين العمل
٨٦٧	 - سياسات الأجور
٨٦٧	 - المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر
٨٦٧	 - متطلبات العمل
٨٦٨	 تصميم هيكل الأجور
٨٦٨	 أولاً: تقييم الوظائف
٨٦٩	 ثانياً: مسوحات الأجور
٨٦٩	 ثالثاً: تصميم هياكل الأجور
٨٧٤	 الاتجاهات الحديثة في إدارة الرواتب
٨٧٦	 الرواتب والأجور في المملكة
٨٨١	 النظام الحالي للرواتب والأجور في المملكة
٨٨٢	 - هياكل الرواتب والأجور

٨٨٤	 - مرتبة الموظف
٨٨٥	 - الراتب الأساسي
٨٨٨	 - المزايا الإضافية
٨٨٩	 أولاً: العلاوات
٨٩١	 ثانياً: البدلات
٩٠٧	 ثالثاً: المكافآت
٩١٥	 رابعاً: التعويضات
٩٢١	 الهوامش

الفصل الرابع عشر **إدارة الحركة الوظيفية**

٩٢٥	 الترقية
٩٢٥	 - مفهوم الترقية
٩٢٦	 - أهمية الترقية
٩٢٨	 أساليب شغل الوظائف من الداخل
٩٢٩	 أولاً: الترقية من الداخل
٩٣١	 ثانياً: الترقية من الخارج
٩٣٢	 معايير الترقية
٩٣٢	 أولاً: الترقية بالأقدمية
٩٣٤	 ثانياً: الترقية بالجدارة
٩٣٥	 ثالثاً: الجمع بين أسلوبَي الأقدمية والجدارة
٩٣٦	 مشكلات الترقيات
٩٤١	 الترقية في المملكة
٩٤٣	 الترقية في الوقت الحالي
٩٤٨	 إجراءات الترقية

٩٤٩	 أولاً: إعداد قوائم المرشحين للترقية
٩٥٠	 ثانياً: تكوين لجنة للترقيات
٩٥٠	 ثالثاً: تحديد أسلوب الترقية
٩٥٠	 رابعاً: المفاضلة بين المرشحين
٩٥٣	 خامساً: ترتيب المرشحين
٩٥٤	 سادساً: الترشيح الرسمي للترقية
٩٥٤	 سابعاً: صدور قرار الترقية
٩٥٥	 ثامناً: نفاذ الترقية
٩٦١	 ترقية المعيّنين على بند الأجور
٩٦١	 ترقية المستخدمين
٩٦١	 الترقية في السلك القضائي
٩٦٢	 ترقية أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام
٩٦٢	 ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات
٩٦٣	 ترقية الخاضعين لوظائف اللائحة التعليمية
٩٦٣	 ترقية شاغلي الوظائف الصحية
٩٦٤	 النقل
٩٦٤	 - أهمية النقل
٩٦٦	 النقل في المملكة
٩٦٧	 - القواعد المنظمة لبعض حالات النقل
٩٧٦	 الإعارة
٩٧٨	 التكليف
٩٨٢	 الانتداب
٩٨٥	 الهوامش

الفصل الخامس عشر الإجازات

٩٩١	الإجازات في المملكة
٩٩١	- الإجازة الأسبوعية
٩٩٢	- الإجازة العادية (السنية)
٩٩٥	- إجازة العيدين
٩٩٦	- الإجازة الاضطرابية
٩٩٧	- الإجازة الاستثنائية
٩٩٨	- الإجازة المرضية
١٠٠٣	- إجازة المرافقة
١٠٠٤	- إجازة الدراسة
١٠٠٥	- إجازة الامتحان الدراسي
١٠٠٥	- إجازة الوضع
١٠٠٦	- إجازة عدة الوفاة
١٠٠٦	- الإجازة الرياضية
١٠٠٦	- إجازة المشاركة في أعمال الإغاثة الخارجية
١٠٠٧	- إجازة العمل خلال موسم الحج
١٠٠٩	الهوامش

الباب السادس ضبط الأداء الوظيفي

الفصل السادس عشر تأديب الموظفين

١٠١٤	مفهوم التأديب
١٠١٦	أهمية التأديب
- ١١٩٨ -	

١٠١٦	المبادئ العامة للتأديب الفاعل
١٠١٨	حقوق الموظفين
١٠١٩	الواجبات الأساسية للموظفين
١٠٢٠	- الواجبات الإيجابية
١٠٢٤	- الواجبات السلبية
١٠٣٠	المخالفات التأديبية
١٠٣٣	العقوبات التأديبية
١٠٣٥	- أنواع العقوبات التأديبية
١٠٣٨	- المبادئ التي تحكم العقوبات التأديبية
١٠٤٣	- سقوط العقوبة التأديبية
١٠٤٤	- محو العقوبة التأديبية
١٠٤٥	سلطات التأديب
١٠٤٦	أولاً: السلطة الرئاسية الإدارية كأساس نظامي للعقوبة التأديبية
١٠٤٧	ثانياً: السلطة القضائية كأساس نظامي للعقوبة التأديبية
١٠٤٨	ثالثاً: السلطة شبه القضائية كأساس نظامي للعقوبة التأديبية
١٠٤٨	سلطات التأديب في المملكة
١٠٤٩	أولاً: اختصاصات الجهات الإدارية في التأديب
١٠٥٠	ثانياً: هيئة الرقابة والتحقيق
١٠٥١	ثالثاً: ديوان المظالم
١٠٥٣	الإجراءات التأديبية
١٠٥٤	أولاً: التحقيق
١٠٦٢	ثانياً: الإحالة
١٠٦٥	ثالثاً: المحاكمة
١٠٦٨	رابعاً: القرار التأديبي
١٠٧٠	الضمانات التأديبية
١٠٧١	أولاً: الفصل بين سلطتي الاتهام والمحاكمة

١٠٧٣	 ثانياً: التحقيق قبل توقيع العقوبة
١٠٧٥	 ثالثاً: حق الدفاع
١٠٧٦	 رابعاً: حياد مجلس المحاكمة
١٠٧٧	 خامساً: تسبيب القرارات التأديبية
١٠٧٨	 سادساً: الطعن في القرارات التأديبية
١٠٨٣	 الهوامش

الفصل السابع عشر

إنهاء الخدمة

١٠٨٩	 أسباب انتهاء خدمة الموظف
١٠٨٩	 أولاً: انتهاء الخدمة بناء على طلب الموظف
١٠٩٤	 ثانياً: انتهاء الخدمة بقرار من الإدارة
١٠٩٨	 ثالثاً: انتهاء الخدمة بقوة النظام
١١٠٣	 التقاعد
١١٠٨	 - تمويل نظام التقاعد ودارته
١١١٠	 - سن الإحالة إلى التقاعد
١١١٢	 - مدة الخدمة التي تحتسب لأغراض التقاعد
١١١٣	 - الحقوق التقاعدية
١١١٤	 أولاً: المعاش التقاعدي
١١٢١	 ثانياً: المكافأة
١١٢٥	 - عودة الموظف المتقاعد للخدمة
١١٢٧	 إنهاء خدمة المتقاعد غير السعودي
١١٢٨	 آثار إنهاء الخدمة
١١٣١	 الهوامش
١١٣٩	 المراجع
١١٣٩	 أولاً: المراجع العربية
١١٥٣	 ثانياً: المراجع الأجنبية