

الفصل الثالث عشر

الأجور والرواتب

يعمل الأفراد في العادة من أجل الحصول على رواتب وأجور مقابل العمل الذي يؤديه 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 الكفاية 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 الأجر. 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. (٤)

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. (٥) كذلك فهم يختلفون في المزايا التي يحصلون عليها باختيارهم الشخصي أحياناً، وذلك حين تتبنى المنظمة ما يسمى "أسلوب الكافتيريا" 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.

وبدون 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 يرتبوا 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 . ورسوم 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 تتسم 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 استثارة 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 الأجر 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 الأجر 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 الأجر.

العوامل الاقتصادية

إن الظروف الاقتصادية، من حيث الكساد والرواج ومستوى الدخل القومي، وقدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجر بمستوى معين، يؤثر على مستويات الأجر والرواتب. فمن ناحية، تخضع مستويات الأجر لظروف العرض والطلب في سوق العمل، فحين ينخفض العرض من الأفراد في مهن معينة مقابل الطلب عليهم، فإن أجرهم ترتفع والعكس صحيح. ومن هنا فإن مستويات الأجر في المنظمات تتأثر بالأجور السائدة للوظائف المشابهة فيها في منطقة جغرافية معينة. من ناحية أخرى، فإن مستويات الأجر تتأثر بمستوى المعيشة، فارتفاع مستوى تكاليف المعيشة يسهم في ارتفاع معدلات التضخم التي يصاحبها نقص في معدلات الأجر الحقيقية، الأمر الذي يستدعي زيادة مستوى الأجر 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، والحد الأدنى للأجور. وفي كثير من الأحيان، تثير هذه القوانين جدلاً 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. وتعد 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 التقيضين 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 يؤديون العمل ذاته.

متطلبات العمل

إن نوع العمل، وما ينطوي 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 لتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل فيها.

تصميم هيكل الأجور

ليس هناك شكل محدد لهياكل 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. ويتبع 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 ينتفي 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 مدى 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

نطاق الأجر	مدى النقاط	المرتبة
٣٦٨٦-١٣٣٩	صفر-١٠٠	١
٥٢١٦-٢٥٠١	٢٠٠-١٠١	٢
٦٨٩٦-٣٤٥٨	٣٠٠-٢٠١	٣
٨٧٢٣-٤٨٦٢	٤٠٠-٣٠١	٤
١٠٧١٠-٦٣٩٠	٥٠٠-٤٠١	٥

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). وتقسيم المراتب إلى درجات يحقق العديد من الفوائد، فهو يعطي مرونة للمنظمة لاجتذاب الأشخاص الأكفاء ذوي الخبرة وإلحاقهم 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 تتسم 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 أمس، 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 يفضي 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 تتسم 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 استثارة 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 يرتكز 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 الإمام 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 نسبية . 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 يؤديون 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 وترفيعه 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 .

واقضى 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 مضت 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 المدد 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 لمضي 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 المتحددة 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 يؤديون 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 شاغلها. 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، وأُرفقَ 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 تتدرج 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 و٣٢ 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 وادعاء (ب) ، وكيل رئيس دائرة تحقيق وادعاء (أ) ، رئيس دائرة تحقيق وادعاء (ب) ، رئيس دائرة تحقيق وادعاء (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 أداءه. 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 استثناءً 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 الملتحق 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 تعلقه 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 لحالة التغيب عن العمل، يعني الحسم من الراتب اقتطاع جزء من صافي راتب الموظف، حيث لا يشمل الحسم البدلات أو المكافآت أو التعويضات.

ولاعتبارات 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، ماعدا 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 بالحرمان 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 ترفيته 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 انتهى 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 ترفيته 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 ينهيها بنجاح أثناء عمله . كذلك يجوز أن يمنح علاوة إضافية عن كل دورة تدريبية في مجال عمله لا تقل مدتها عن ستة أشهر ينهيها 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 تملئها 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).

بدال 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.

بدال 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 والمعنيين على بند الأجور، و٦٠٠ ريال لموظفي المرتبة السادسة حتى الرابعة عشرة. (المادة المعدلة ٢/٢٧ من اللائحة التنفيذية).

وحيث 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 للفئات 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 البدل تأمين وسيلة النقل المناسبة للموظفين الذين تستوجب طبيعة عملهم سفرًا متواصلًا 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 مساءً 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 ٢٧/٩ من اللائحة التنفيذية)، حيث لا يجوز للموظف، بأي حال من الأحوال، استعمال السيارات الحكومية إذا كان يحصل على بدل نقل شهري (المادة ٢٧/١٢ 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 ٢٧/١١ 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 ٢٢/١٠ 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 حددها 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 البديل 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 ٧/٢٢ 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 ٨/٢٢ 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 ١٤/٢٢ 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 ٢٠/٢٢ 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 ينتدب 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 ٢/٢٢ 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 ١٣/٢٢ 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 ٥/٢٢ من اللائحة التنفيذية). ولكن إذا انتدب الموظف للمشاركة في لجنة، فتتحمل الجهة التابع لها اللجنة ما يستحقه من بدلات أو تعويضات أو مكافآت (المادة ٦/٢٢ 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 ٥ / ٢٧ 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 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 البديل 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 ٦/٢٧ 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 المتدرب 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 برأ أو بحرأ 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 يستعوض 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 تتصل بالعمل (المادة ٧/٢٧ 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 ١٧/٢٧ 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 لا سلكي ، محصل إيرادات ، جابي (بشرط أن يقوم بتحصيل الإيرادات) ، مأمور هاتف ، مأمور سلكي ، مأمور تلكس ، 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 يزاول 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 ١٣/٢٧ 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 تدريبية (المادة ٢٧/١٦ من اللائحة التنفيذية). ولكن لا يصرف هذا البدل للخاضعين لسلم رواتب الوظائف التعليمية، حيث تم إدراج بدل المهنة ضمن تركيبة هذا السلم.

بدل المناطق النائية والجبلية

يصرف هذا البدل 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 البدل المخصص لها، من قبل لجنة البدلات في وزارة الخدمة المدنية، التي ينضم إليها مندوب من وزارة الداخلية، عند مناقشتها لهذا البدل.

بدل التمثيل

يستحق هذا البدل لمن يعمل بصفة مستمرة خارج المملكة، ويتحدد مقداره حسب المرتبة التي يشغلها الموظف. ويتضمن هذا البدل ثلاث فئات، تختلف كل فئة باختلاف الدولة التي يعمل بها الموظف.

بدل العلاج

يصرف في حالة عمل الموظف بصفة مستمرة خارج المملكة للفئات 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 البدل دفعة واحدة سنوياً، ومقديماً 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 قضاه 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 مزاوله الطب الشرعي

يمنح العاملين في مراكز وأقسام الطب الشرعي المشمولين بلائحة الوظائف الصحية، بمن فيهم العاملون في ثلاجة 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 وظيفية 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 بسلم 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/أ 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:

$$١٠ \times ٣ \times ٧٠٠٠ \div ١٥٥ = ١٣٥٤,٨٤ \text{ ريال.}$$

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 التكليف أو الندب 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

تعادل 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 أياً 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 قضاه 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 لسبب 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، وبحد أقصى مقداره خمسون ألف ريال (المادة ٤١ من لائحة توظيف غير السعوديين). وإذا توفى فيستحق ورثته مكافأة نهاية الخدمة.^(٦٠) 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.^(٦١) 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 وبحد أقصى مقداره خمسة وعشرون ألف ريال.^(٦٢)

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.^(٦٣)

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 سائقي 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)

رابعاً. 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 ٣/٢٨ من اللائحة التنفيذية).

ويستثنى من ذلك الموظف الذي تنتهي خدمته بسبب الوفاة فإنه يعوض 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 يعوض الموظف الذي تنتهي خدمته بسبب عجزه عن العمل بصورة قطعية عن جميع إجازته 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 للقيام 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 استفاده لكامل حقوقه في الإجازات المرضية التي يسمح بها النظام، تنهى

خدمته بقوة النظام. ويترتب على قرار إنهاء الخدمة في هذه الحالة تعويض الموظف عن جميع أرصده 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 عمد 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 بصلة. 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 تقضي 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 ٦/٢٧ 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 ٨/٢٧ 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. وتعد هذه اللجنة اجتماعاتها بصورة دورية في ضوء ما يرد لوزارة الخدمة المدنية من حالات وتقدم توصياتها لوزير الخدمة المدنية موضحة ملابسات 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 سفرًا متواصلًا، 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 ١٠/٣٠ 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 العقدة 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 بتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠ رئيس الديوان العام للخدمة المدنية السابق لتحديد 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 الحسم في حالة الجزاء يكون من صافي الراتب فقط، أما في حالة الغياب فيحسم 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) قراري 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) قراري 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 ٢٤/٥/١٣٩٨ هـ.
- (٥١) قرار مجلس الخدمة المدنية، ١/١٩٤ وتاريخ ٢٨/٥/١٤١٠ هـ.
- (٥٢) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل المكافآت، ١٧ .
- (٥٣) قرار مجلس الوزراء، ١٠١ وتاريخ ٢٤/٦/١٤٠٥ هـ.
- (٥٤) المادة (٣/٢٦) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية المعدلة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٠١ وتاريخ ٢٤/٦/١٤٠٥ هـ.
- (٥٥) قرار مجلس الوزراء، ٧٨ بتاريخ ١٤/٥/١٤٠٠ هـ.
- (٥٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ١٨ وتاريخ ١٩/٢/١٣٩٨ هـ.
- (٥٧) المادة الأولى من نظام مباشرة الأموال العامة المعدلة، بموجب المرسوم الملكي رقم (٥/م) في ١٤/٤/١٤٠٠ هـ.
- (٥٨) المادة الرابعة من نظام مباشرة الأموال العامة المعدلة بموجب المرسوم الملكي رقم (٥/م) في ١٤/٤/١٤٠٠ هـ.
- (٥٩) المادة الثالثة من نظام مباشرة الأموال العامة المعدلة بموجب المرسوم الملكي رقم (٥/م) في ١٤/٤/١٤٠٠ 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 ١٦/٩/١٣٩٨ هـ.
- (٦٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٢٢) وتاريخ ٢٩/١/١٤٠٠ هـ.
- (٦٥) قرار مجلس الخدمة المدنية، ٦٢٢ وتاريخ ١٢/٢/١٤٠٢ هـ.
- (٦٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، (١/٣٧٨) وتاريخ ٧/٦/١٤١٦ هـ.
- (٦٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، (١٣١) وتاريخ ١٣/٥/١٣٩٩ هـ.
- (٦٨) قرار مجلس الوزراء، (١٨) بتاريخ ١/١/١٣٨٠ هـ.
- (٦٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٨٥٧) وتاريخ ١٤/٤/١٤٠٨ هـ.
- (٧٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٥١٤) وتاريخ ٢٣/٧/١٤٠١ هـ.
- (٧١) قرار مجلس الخدمة المدنية، (١/٣٢٤) وتاريخ ٢٨/٨/١٤١٤ هـ.
- (٧٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، ١/١٩٨ وتاريخ ٢١/٦/١٤١٠ هـ.
- (٧٣) الحكم الصادر من ديوان المظالم في القرار ١١/١٧٢ لسنة ١٤٠٠ في القضية ١٢/٢/ق لعام ١٣٩٩ هـ.
- (٧٤) قرار ديوان المظالم، رقم ١٣/١٧٥ لعام ١٤٠١ في القضية رقم ٤٧/١/ق لعام ١٤٠١ هـ.
- (٧٥) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٤/ن/٤٣) وتاريخ ٣/٨/١٣٩٨ هـ.
- (٧٦) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٤/١١) وتاريخ ١٦/١/١٣٩٨ هـ.
- (٧٧) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٤/٣٨) وتاريخ ١٥/٧/١٣٩٨ هـ.
- (٧٨) قرار مجلس الوزراء، رقم ١٠١ في ٢٤/٦/١٤٠٥ هـ.

