

الفصل الثاني

الخدمة المدنية

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

أهمية الخدمة المدنية

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

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

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

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

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

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

أهداف الخدمة المدنية

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

١. تأكيد مبادئ الجدارة

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

٢. حماية حقوق الموظفين

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

٣. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

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

٤. الاستخدام الأمثل للموظفين وتنمية مهاراتهم، وتعزيز رضاهم الوظيفي

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

مركزية الخدمة المدنية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الأجهزة التنظيمية المشرفة على الخدمة المدنية

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

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

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

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

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

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

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

تطور الخدمة المدنية في المملكة

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

الجدارة، وذلك في عام ١٨٨٣ م. (٢٩)

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

التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية

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

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

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

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

مجلس الوكلاء

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

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

التعليمات الخاصة

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

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

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

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

نظام المأمورين العام

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

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

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

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

ديوان المأمورين والعوائد المقررة

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

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

نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م)

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

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

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

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

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

توسع الجهاز الإداري الحكومي وإنشاء مجلس الوزراء

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

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

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

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

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

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

نظام الموظفين العام لعام (١٣٧٧ هـ - ١٩٥٨ م)

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

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

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

جهود الإصلاح الإداري في الستينيات

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

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

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

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

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

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

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

نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ

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

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

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

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

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

الوضع الراهن للخدمة المدنية في المملكة

نظام الخدمة المدنية

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

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

مجلس الخدمة المدنية

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

اختصاصات المجلس

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

١. اقتراح الأنظمة المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية، لإصدارها بالطرق النظامية.
٢. إصدار اللوائح المتصلة بشؤون الخدمة المدنية، وإبداء الرأي في المعاملات التي ترفع من الوزارات والمصالح الحكومية ذات العلاقة بالعاملين في الخدمة المدنية.
٣. التعاون مع الجهات المختصة في المجالات الآتية:

(أ) رسم السياسات العامة للخدمة المدنية، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها.

(ب) تنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي، ورفع كفايتها الإنتاجية عن طريق التدريب والإعداد.

(ج) تطوير التشكيلات والنظم الإدارية القائمة في الأجهزة الحكومية، وتحسين إجراءات وأساليب العمل فيها.

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

(هـ) تصنيف الوظائف.

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

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

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

عضوية المجلس

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

اجتماعات المجلس

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

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

لائحة العمل الداخلي للمجلس

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

الأمين العام لمجلس الخدمة المدنية

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

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

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

وزارة الخدمة المدنية

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

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

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

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

١. مراقبة تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية، واللوائح والقرارات المتصلة بها.
٢. إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالخدمة المدنية، وخاصة في المجالات الآتية:
 - (أ) تصنيف الوظائف.
 - (ب) الأجور والبدلات والمكافآت والتعويضات.
 ٣. إبداء الرأي في المسائل المتصلة بشؤون الخدمة المدنية.

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

وزير الخدمة المدنية

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

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

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

علاقة وزارة الخدمة المدنية بالأجهزة الحكومية

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

١. دور استشاري

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

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

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

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

٢. دور رقابي

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

الاستثنائية للموظف، لأكثر من ستة أشهر. (٨١)

٣. دور تنفيذي

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

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

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

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

٤. دور الخدمات

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

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

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

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

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

٥. دور تنسيقي

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

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

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

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

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

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

علاقة وزارة الخدمة المدنية بإدارات شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية

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

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

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

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

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

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

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

المفهوم الحالي للخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

مؤقتة يتم الاتفاق عليها بين الجهة الإدارية والعامل .

إدارة الخدمة المدنية والتحديات المستقبلية

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

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

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

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

١. التحديات الاقتصادية

في ظل التغيرات العميقة التي ألمت بالهيكل الأساسي للعلاقات الدولية منذ انتهاء الحرب الباردة، تراجعت الصراعات الأيدلوجية وتقدمت الصراعات الاقتصادية إلى الواجهة. ولا شك في أن ذلك سيكون له آثار بالغة في شتى المجالات في المستقبل. فمن ناحية، سيزداد الاتجاه إلى عالمية الاقتصاد، ويشد تأثير السوق العالمية في الاقتصاد الوطني، سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية على حد سواء.^(١٠١) وتشير الدراسات إلى أن أكثر البلدان العربية سوف تواجه في المستقبل غير البعيد، أزمات اقتصادية حادة ومشكلات في ميزان المدفوعات، إن لم تجر تعديلاً جذرياً على السياسات والإستراتيجيات التنموية فيها.^(١٠٢) وفي هذا الإطار، ومع تنامي الاتجاه نحو تحرير التجارة العالمية، من المتوقع أن تزداد حدة التنافس الاقتصادي العالمي، ومن المتوقع أن يؤدي هذا التنافس بدوره إلى زيادة الضغوط على الموارد المالية في القطاع العام، وفي الوقت عينه، يُتوقع أن يتنامى الطلب على الخدمات العامة، وأن تزداد توقعات المواطنين في تلقي خدمات عامة أفضل. وسيشكل ذلك ضغطاً على نظم الخدمة المدنية لأن تكون أكثر إنتاجية وكفاية، فيما سيؤد ارتفاع معدلات التضخم ضغطاً لزيادة الأجور والمزايا المالية للموظفين. وسيؤدي ذلك كله إلى خلق حاجة ماسة إلى التقليل من التكاليف من خلال الكفاية الإنتاجية، والتحديد الدقيق للأولويات عن

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

٢. التحديات التقنية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

٣ . التحديات الديموغرافية

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

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

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

٤. التحديات الاجتماعية

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

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

المرن، وأسبوع العمل المكون من أربعة أيام.

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

٥. التحديات الإدارية

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

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

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

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

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

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

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

آليات بديلة للمنظمات العامة . وحتى في حالة الاستمرار في تقديم الخدمات العامة من خلال المنظمات العامة ، فإن العاملين في هذه المنظمات أصبحوا كثيراً ما يكونون عاملين مؤقتين يتم توظيفهم من خلال آليات التوظيف المرنة ، وليس من خلال التوظيف الدائم تحت أنظمة الخدمة المدنية . وبالرغم من أن هذه البدائل ليست جديدة تماماً ، إلا أنها أخذت تسود أكثر من أي وقت مضى ، ومن المتوقع أن تصبح أكثر انتشاراً في المستقبل . الأمر الذي سيكون له تأثير على دور مديري إدارات الموارد البشرية وعلى دور إدارة الموارد البشرية بشكل عام . فقد أحدثت هذه البدائل الجديدة تغيرات في واجبات وأهداف مديري إدارات الموارد البشرية والمهارات اللازم توفرها لديهم . ومن ثم أصبحت تستدعي أن تتوافر لديهم الكفاءة اللازمة للتعامل مع الموارد البشرية تحت هذه الظروف المستجدة ، بالنظر إلى أن معظم خبراتهم وتدريبهم كانت مستمدة من العمل في ظل نظم الخدمة المدنية التقليدية . الأمر الذي أصبح يحتم ضرورة تقويم مدى استعداد هؤلاء المديرين للعمل في ظل هذه المستجدات . (١١٣)

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

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

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



الهوامش

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

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

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

- (٥١) لقد تم إنشاء مديرية الشؤون الخارجية سنة ١٣٤٤ هـ (١٩٢٥ م)، ثم تحولت إلى وزارة الخارجية في ٢٩/٧/١٣٤٩ هـ (٢٠/١١/١٩٣٠ م). وكانت أول وزارة تتشكل بصورة رسمية، جريدة أم القرى، العدد (٣١٥) في ٢٩/٧/١٣٤٩ هـ (١٩/٢/١٩٣٠ م).
- (٥٢) لقد تم إنشاء إدارة المالية سنة ١٣٤٣ هـ (١٩٢٥ م)، ثم تحولت في السنة نفسها إلى مديرية المالية، ثم إلى وكالة المالية العامة سنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٨ م)، وأخيراً وزارة المالية في ٢٠/٤/١٣٥١ هـ (١٠/٩/١٩٣٢ م).
- (53) Huyette, 59.
- (٥٤) المرسوم الملكي، رقم ٥/١٩/١٩٤٨/١ بتاريخ ١/٢/١٣٧٣ هـ (٩ أكتوبر ١٩٥٣ م).
- (55) George Lipsky, **Saudi Arabia: Its People, Society and Culture**(New Haven, CT: Human Relations Area Files, Inc., 1959), 116.
- (56) Don Peretz, **The Middle East Today**(New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1971), 408.
- (٥٧) عبد الفتاح خضمر، شرح نظام الموظفين العام بالمملكة العربية السعودية: الجزء الأول في الاختيار والتعيين وواجبات الموظفين (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٤ هـ)، ٣.
- (٥٨) قرار مجلس الوزراء، رقم ٤٧ في ٢٤/٨/١٣٧٣ هـ (٤/٤/١٩٥٤ م).
- (٥٩) قرار مجلس الوزراء، رقم ١١٥ في ٢٧/٩/١٣٧٧ هـ (١٧/٤/١٩٥٨ م).
- (٦٠) المرسوم الملكي، رقم (٤٢) وتاريخ ٢٩/١١/١٣٧٧ هـ (١٦ يونيو ١٩٥٨ م).
- (61) Huyette, 107.
- (62) Huyette, 107.
- (٦٣) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٢٠) وتاريخ ٥ رجب ١٣٨٣ هـ (٢٢/١١/١٩٦٣ م).
- (٦٤) قرار مجلس الوزراء، رقم (٧٩٢) وتاريخ ٢٩/١٢/١٣٨٣ هـ (١١/٥/١٩٦٤ م).
- (٦٥) بموجب الأمر الملكي، رقم (٣٢٢١) وتاريخ ٢٠ صفر ١٣٨٩ هـ (٧ مايو ١٩٦٩ م).
- (٦٦) المرسوم الملكي، رقم (٥/م) وتاريخ ١/٢/١٣٩١ هـ (٣/٢٨/١٩٧١ م).
- (٦٧) الأمر الملكي، رقم (أ/١٠٧) وتاريخ ١٤/٥/١٣٩١ هـ (٧/٧/١٩٧١ م).
- (٦٨) صافي إمام موسى، إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم: الكتاب الثاني - تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٤٠٥ هـ/ ١٩٨٥ م)، ٢٣.
- (٦٩) المرسوم الملكي، رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧ هـ (٢٧/٦/١٩٧٧ م).
- (٧٠) المرسوم الملكي، رقم (م/٤٨) في ١٠/٧/١٣٩٧ هـ (٢٧/٦/١٩٧٧ م).
- (٧١) تركي خالد السديري، "تنمية القوى العاملة،" الخدمة المدنية العدد ١٨٣ (جمادى الأولى ١٤١٤ هـ): ٢١.
- (٧٢) المرسوم الملكي، رقم (م/٥٣) وتاريخ ١٦/١١/١٤٠٢ هـ (٤/٩/١٩٨٢ م).
- (٧٣) الأمر الملكي، رقم (أ/٢١٢) في ١٠ رجب ١٣٩٨ هـ (١٦/٦/١٩٧٨ م)، الفقرة الثانية.
- (٧٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٩) وتاريخ ٢٥/١/١٣٩٨ هـ (١٥/١/١٩٧٨ م).

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

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

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

