

الفصل الرابع

الوظائف العامة:

استحداثها-تصميمها-رفعها-تخفيضها-والغاؤها

طبيعة الوظائف العامة

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

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

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

الموظف العام

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

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

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

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

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

استحداث الوظائف العامة

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

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

استحداث الوظائف العامة في المملكة

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

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

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

إجراءات استحداث الوظائف في المملكة

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

أولاً- دور الجهات الحكومية

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

١. دور إدارات شؤون الموظفين

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

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

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

٢. دور إدارة التطوير الإداري بالجهات الحكومية

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

٣. دور إدارة التخطيط والميزانية

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

ثانياً - وزارة المالية

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

- ترشيد الإنفاق العام.
- ربط استحداث الوظائف بالهيكل التنظيمي المعتمد للجهاز.
- ربط استحداث الوظائف بالمشروعات الجديدة للجهاز أو التوسع في الخدمات.
- مطابقة استحداث الوظائف لقواعد تصنيف الوظائف، من حيث الحاجة الفعلية والأسماء والمستويات.

- الحد من التضخم الوظيفي ، فلا يتم استحداث وظائف جديدة إذا كان لدى الجهاز وظائف شاغرة بنفس الاسم ، ولا يوجد مبرر مقبول للاستحداث .
وتتكون لجان مناقشة الميزانية بوزارة المالية في العادة من مندوبين عن الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة ، والإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني ، والإدارة العامة لتصنيف بوزارة الخدمة المدنية ، والجهة الحكومية ذات العلاقة .

١. دور الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية

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

٢. دور الإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية

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

٣. دور الإدارة العامة لتصنيف بوزارة الخدمة المدنية

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

٤. دور الجهة الإدارية المعنية

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

ثالثاً - موافقة اللجنة العليا للإصلاح الإداري

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

رابعاً - الموافقة على الميزانية

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

خامساً - صدور الميزانية

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

استحداث الوظائف العليا

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

أولاً - الوظائف العليا غير القيادية

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

ثانياً - الوظائف العليا القيادية

يتم استحداث الوظائف العليا القيادية وفقاً للضوابط التالية:

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

تصميم الوظائف

مفهوم تصميم الوظائف

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

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

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

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

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

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

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

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

مداخل تصميم الوظائف

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

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

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

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

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

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

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

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

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

أولاً - مدخل تبسيط الأعمال

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

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

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

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

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

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

ثانياً - المدخل الاجتماعي-الفني

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

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

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

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

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

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

ثالثاً - نوعية الحياة الوظيفية

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

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

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

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

١. فيما يتعلق بالمهام:

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

٢. فيما يتعلق بالعمل والمنظمة:

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

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

٣. فيما يتعلق بيئة العمل :

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

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

١. التعاقب الوظيفي

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

ومهاراته، وتحقيق المرونة في استخدام القوى العاملة، وتحسين جو العمل بشكل عام.

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

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

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

٢. نطاق الوظيفة

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

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

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

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

٣. عمق الوظيفة

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

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

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

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

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

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

٤. نموذج خصائص العمل

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

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

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

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

١. الشعور أن العمل الذي يؤديه له قيمة ومعنى.

٢. الشعور بمسئوليته عن نتائج العمل الذي يؤديه.

٣. الشعور أن لديه معرفة بالنتائج الفعلية للعمل الذي يؤديه.

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

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

(٥) فرق العمل

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

رابعاً - الهندرة (reengineering)

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

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

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

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

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

الاتجاهات المستقبلية في تصميم العمل

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

على الأعمال والقوى العاملة، وبالتالي على تصميم الوظائف .

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

تحويل الوظائف

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

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

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

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

لجنة تحوير الوظائف

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

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

إجراءات التحويل^(٨٠)

تقوم وزارة الخدمة المدنية في بداية كل سنة مالية بتبليغ الجهات الحكومية بضوابط تحويل الوظائف، وإجراءاته، ومواعيد قبول طلبات التحويل من الجهات الحكومية، وفترات صدور قرارات لجنة التحويل . وفي الوقت الراهن يتم تحويل وظائف المراتب الثامنة فما دونها شهرياً . ويتم التحويل بناءً على تقدير الجهة الحكومية، فإذا رأت أن ثمة حاجة إلى تحويل وظيفة معينة، أو عدد من الوظائف لديها، فتقوم بتعبئة النماذج الخاصة بالتحويل (٢٠١ و ٢٠١١ ب) . وتحتوي هذه النماذج على عدة حقول من أهمها وصف اللواجبات والمسؤوليات الحالية للوظيفة القائمة وكذلك الواجبات والمسؤوليات المقترحة لها، بالإضافة إلى إظهار مبررات التحويل . ويتم تصديق نموذج طلب التحويل من قبل المسؤول المختص بالجهة الحكومية، ثم يرسل إلى سكرتارية لجنة التحويل بوزارة الخدمة المدنية . ويتم إرسال طلبات التحويل إلى وزارة الخدمة، وفقاً للإجراءات التالية :

١ . يتم تقديم طلبات التحويل إلى سكرتارية لجنة التحويل في المواعيد التي تحددها وزارة الخدمة المدنية في كل سنة مالية .

٢ . يتم إرسال طلبات التحويل لوظائف المرتبة التاسعة فما فوقها بخطاب مستقل بتوقيع الوزير أو رئيس الجهاز . أما وظائف المرتبة الثامنة فما دونها فترسل بخطاب مستقل بتوقيع وكيل الوزير أو الجهاز أو من في مستواه .

٣ . إذا كانت الوظيفة المطلوب تحويلها وفقاً لمتطلبات العمل مشغولة وسيترتب على تحويلها تأثير على المزايا المالية المخصصة للوظيفة وسيظل شاغلها مثبتاً عليها بعد

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

دراسة طلبات التحويل

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

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

ضوابط التحويل

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

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

- الأصل في التحويل أن يكون ضمن حدود مجموعات الفئات (السلاسل)، وبقدر ما تدعو إليه حاجة العمل . واستثناءً من ذلك يجوز، إذا دعت الضرورة، تحويل الوظائف بين المجموعات العامة، وذلك في وفقاً لما يلي: (٨٤)
- التحويل من المجموعات العامة للوظائف الإدارية والمالية، والإدارية المعاونة، والعمليات، والدينية، الثقافية، والدبلوماسية وإليها.
 - التحويل من المجموعات العامة للوظائف التخصصية، أو الفنية والفنية المساعدة، أو الحرفية، أو التعليمية وإليها.
 - التحويل بين أي من المجموعات العامة، إذا كان التحويل المطلوب سيؤدي إلى إيجاد اسم وظيفي يخدم النشاط الأساسي للجهة الحكومية المعنية، وكان بناءً على حاجة ملحة لا تقبل التأجيل إلى ميزانية العام القادم.
 - لا يجوز التحويل إذا كان سيؤدي إلى تحويل وظيفة ضمن النشاط الأساسي للجهة إلى نشاط مساعد، إلا إذا كان لذلك ضرورة تنظيمية مقررة من جهة لها صلاحية ذلك، على ألا توجد وظائف بالنشاط المساعد يمكن تحويلها، وبما لا يؤثر سلباً على المجال الذي يتم التحويل منه.
- بيد أنه يجوز للجنة التحويل أن تستثني من هذه الضوابط السابقة ما تمليه ضرورة تصنيفية تتعلق بعدم ملاءمة اسم الوظيفة أو مستواها قبل التحويل لقواعد التصنيف، وتقديم التوصية المناسبة في هذا الخصوص لوزير الخدمة المدنية.
- تحويل الوظائف الإشرافية^(٨٥)**
- تسم الوظائف الإشرافية بعدد من السمات التنظيمية الفريدة التي تميزها عن غيرها من الوظائف، فلا يجوز استحداثها، أو تعديل مستواها، أو إلغاؤها، إلا بقرار من اللجنة العليا للإصلاح الإداري . لذا فإن دراسة طلب تحويل الوظائف الإشرافية يتم وفقاً للقواعد التالية :

- ١ . لا يجوز للجنة التحويل التوصية بتحويل الوظائف بما يخالف الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري للجهة طالبة التحويل ، حيث إن التعديل في هذه الحالة هو من اختصاصات اللجنة العليا للإصلاح الإداري . ولكن يجوز للجنة دراسة طلب التحويل في الوظائف فيما لم يتضمنه الهيكل التنظيمي ، وكان وراثياً في التشكيلات الإدارية المعتمدة في المرسوم السنوي للميزانية ، أو متعارف عليه في التشكيلات المماثلة . كذلك يجوز للجنة دراسة طلبات الجهات التي ليس لها هيكل تنظيمي معتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري ، وذلك في حدود تشكيلات الميزانية المعتمدة ، بحيث لا يزيد عدد الوحدات الإدارية بعد التعديل عما هو وارد في التشكيل المعتمد في الميزانية .
- ٢ . يجوز للجنة التحويل دراسة طلب تحويل وظيفة غير إشرافية إلى وظيفة إشرافية ، إذا كانت الوظيفة المطلوب تحويلها ستخصص لمركز تنظيمي معتمد من قبل الجهة التي تملك ذلك ولا يوجد بتشكيلات الجهة المعنية وظيفة إشرافية مناسبة تغني عن التحويل المطلوب ، على ألا يتمخض عن ذلك التحويل تعديل في الوضع التنظيمي المقر لها إلا بموافقة من له صلاحية ذلك التعديل .
- ٣ . يجوز للجنة التحويل النظر في طلبات التحويل التي تتضمن رفع المستوى الإشرافي للموظف أو تخفيضه عما هو معتمد في الميزانية ، إذا كانت قواعد تصنيف الوظائف تستلزم تغيير المرتبة الحالية ، نتيجة لما طرأ على واجبات الوظيفة أو مسؤولياتها بعد اعتمادها في الميزانية بما يوجب إعادة النظر في المرتبة المخصصة لها ، أو أن يكون ثمة دواعٍ تنظيمية صدر بها قرار من الجهة التي تملك ذلك .

رفع الوظائف العامة

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

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

رفع الوظائف العليا القيادية

يتم رفع مراتب الوظائف العليا وفقاً للضوابط التالية :

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

تخفيض الوظائف العامة

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

وإذا أقرت اللجنة التخفيض ترفع توصيتها إلى وزير الخدمة المدنية للمصادقة على التوصية وإصدار قرار التخفيض . وإذا كانت الوظيفة المزمع تخفيضها مشغولة ينقل شاغلها إلى وظيفة تناسب مؤهلاته العلمية والعملية وذلك حتى لا يتضرر من جراء قرار التخفيض . ويمكن أن يتم التخفيض أثناء العام المالي .^(٨٧) حيث إن مرسوم الميزانية العامة للدولة يشير في العادة إلى أنه : "يجوز تخفيض المراتب بقرار من وزير الخدمة المدنية بناءً على توصية من لجنة مكونة من مندوبين من وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، ووزارة الخدمة المدنية، والجهة ذات العلاقة " .

إلغاء الوظائف العامة

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



الهوامش

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

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

(٣٤) انظر على سبيل المثال :

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

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

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

- (72) Colin J. Coulson-Thomas "Managing Innovation in Public Services: European and International Experience," **Total Quality Management** 9, no. 2/3 (May 1998): 222 .
- (73) Rodney McAdam and Neil Mitchell, "Development of a Business Process Re-engineering Model Applicable to the Public Sector," **Total Quality Management** 9, no. 4/5 (July 1998): 164 .
- (74) Walter Kiechel, III, "How We Will Work in the Year 2000," **Fortune** 127, no. 10 (May 17, 1993): 38-52 .
- (75) Sar A. Levitan, "The Changing Workplace," **Society** 35, no. 2 (January/February 1998): 285 .
- (76) Walter Kiechel, III, 49 .
- (٧٧) قاسم ضرار ، المفاهيم الحديثة في إدارة شؤون الموظفين بالملكة العربية السعودية (الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٤٠٩ هـ)، ٥٣ .
- (٧٨) المرسوم الملكي، م/٢٥، وتاريخ ١٣٩١/٦/٢٩ هـ .
- (٧٩) إدارة الإحصاء، الديوان العام للخدمة المدنية، التقرير الإحصائي الشهري للخدمة المدنية، الإصدار الثامن (الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٨)، ٧ .
- (٨٠) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٦١١٤) وتاريخ ١٤١٤/٧/٢٣ هـ .
- (٨١) نشرة الخدمة المدنية، العدد ٢١٨، (ربيع الثاني ١٤١٧/سبتمبر ١٩٩٦م): ٤ .
- (٨٢) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٢٢٧٥) في ١٤١٥/٨/٩ هـ، والتعميم، رقم (٣٦١١٤) في ١٤١٤/٧/٢٣ هـ .
- (٨٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٥٨٨/١ وتاريخ ١٤١٩/١٠/١٦ هـ .
- (٨٤) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٢٢٧٥) في ١٤١٥/٨/٩ هـ، والتعميم، رقم (٣٦١١٤) في ١٤١٤/٧/٢٣ هـ .
- (٨٥) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٢٢٧٥) في ١٤١٥/٨/٩ هـ، والتعميم، رقم (٣٦١١٤) في ١٤١٤/٧/٢٣ هـ .
- (٨٦) الأمر السامي، رقم (٨٢٢/م) في ١٤٠٥/٤/٢٢ هـ .
- (٨٧) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل الوظيفة، ١٣ .
- (٨٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل الوظيفة، ١٣ .

