

## الباب الخامس

### صيانة القوى العامة

١٣- الأجر والرواتب

١٤- إدارة الحركة الوظيفية

١٥- الإجازات



oboi.kandi.com

## الفصل الثالث عشر

### الأجور والرواتب

يعمل الأفراد في العادة من أجل الحصول على رواتب وأجور مقابل العمل الذي يؤديونه للمنظمة التي ينتمون إليها. وعادة ما تشكل الرواتب والأجور نسبة كبيرة من نفقات القطاع العام، بل إنها تشكل الجزء الأكبر من تلك النفقات. وتزداد أهمية إدارة الرواتب والأجور في الوقت الحالي مع زيادة الاتجاهات في مختلف دول العالم نحو الحد من النفقات العامة وزيادة مستوى الإنتاجية. ويمثل هذا أهمية خاصة في الدول النامية التي تكون الحكومة فيها في الغالب الموظف الرئيس للمواطنين، الأمر الذي يعني أن الرواتب والأجور تشكل النسبة الأكثر من مصروفات الموازنة العامة فيها.

ولكن ما مقدار الرواتب والأجور التي ينبغي للموظفين أن يتقاضوها نظير عملهم؟ فهل ينبغي أن يكون الراتب الذي يتقاضاه المهندس، على سبيل المثال، أكثر من ذلك الذي يتقاضاه الطبيب؟ أم ينبغي تساوي الراتبين؟ أو بمعنى آخر كيف يمكن تطوير نظام سليم للأجور؟ هذه الأسئلة وغيرها في هذا المجال، قد لا تسهل الإجابة عنها، فموضوع الأجور، ودورها في دافعية الموظفين، ورفع الكفاءة الإنتاجية، كان، وما يزال، موضعاً للجدل منذ ظهور مدرسة الإدارة العلمية، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، انتهاءً بالمدارس الفكرية الحديثة.

### مفهوم الرواتب والأجور

يقصد بالرواتب والأجور كل أشكال المدفوعات المالية التي تدفعها جهة العمل للموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل عملهم فيها، أي تبادل العمل مقابل الأجر. وينظر الاقتصاديون إلى هذا التبادل بأنه تبادل للوقت، والجهد، والقدرة مقابل الأجر، سواء على شكل نقدي أو عيني. ووفقاً للمنظور الاقتصادي فإن الأجور تعكس في العادة حجم

الطلب والعرض على العمالة في سوق العمل . أما علماء النفس فينظرون إليه بأنه تبادل للسلوك، والاتجاهات، مقابل المال والموارد الأخرى للرضا والإشباع النفسي . ووفقاً لهذا المنظور، فإن الأجر يكون مهماً بقدر الإشباع التي يحققها للفرد . بينما ينظر علماء الاجتماع إليه بأنه مبادلة واسعة لبعض المدخلات والمخرجات الملموسة وغير الملموسة بين المنظمة والأفراد، حيث تكون المدخلات لطرف هي مخرجات للطرف الآخر، والعكس صحيح .<sup>(١)</sup> ووفقاً لمنظور علم الاجتماع فإن الأجر يعكس الأعراف والتقاليد الاجتماعية، ويكون أقل استجابة للتباينات في سوق العمل مما توحى به النظرية الاقتصادية .<sup>(٢)</sup>

وتتكون الرواتب والأجور التي تدفعها المنظمة للموظفين من الرواتب والأجور النقدية، وكذلك المزايا الإضافية النقدية، وغير النقدية . كذلك يمكن تصنيف الأجور التي تدفعها المنظمة إلى موظفيها إلى ثلاث فئات : أجور تدفعها مقابل العضوية في المنظمة، وأجور مقابل العمل، وأجور مقابل الأداء . وتقدم أجور العضوية نتيجة لالتحاق الموظفين بالمنظمة واستمرارهم فيها . من ناحية أخرى، فإن أجور العمل تكون مبنية على أساس قبول عمل معين وأدائه بشكل مرضٍ . أما أجور الأداء فإن الحصول عليها مشروط بسلوك معين من قبل الموظف .<sup>(٣)</sup>

#### الراتب أو الأجر النقدي الأساسي

الراتب أو الأجر الأساسي هو مبلغ محدد يدفع للموظف مقابل عمله، سواء بالنقد، أو الشيكات، أو التحويلات الإلكترونية . وتشكل الرواتب والأجور النقدية الأساسية جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملون . وفي الغالب تكون على أساس زمني، إما بالساعة، أو يومياً، أو أسبوعياً، أو شهرياً، أو سنوياً . كذلك يمكن أن تكون على أساس وحدات الإنتاج، وذلك بتقديم أجر معين نظير كمية معينة من وحدات الإنتاج التي ينتجها الموظف . كذلك يمكن الجمع فيها بين الأساسين : الزمني والإنتاجي .

وفي بعض الأحيان يتم التفريق بين "الأجور" و "الرواتب" النقدية على أساس المدة الزمنية التي يتم حساب المبلغ المدفوع على أساسها . فالرواتب في العادة يتم حسابها على

أساس أسبوعي أو شهري أو سنوي ، بينما يتم حساب الأجور على أساس الساعات أو على أساس يومي . وعادة ما يدفع الأجر للعاملين اليديوين ، ويعبر عنه بالساعة أو الأسبوع ، أما الراتب فيدفع للموظفين من غير العمال ، من أصحاب الياقات البيضاء ، ويعبر عنه بالأسبوع أو الشهر ، وأحياناً بالسنة .

### المزايا المالية الإضافية

تمنح المنظمة المزايا الإضافية للموظفين في الأساس ، ليس مقابل عملهم وأدائهم ، ولكن بسبب عضويتهم في المنظمة . فالموظف يحصل عليها على أساس أنه عضو في المنظمة ، وليس على أساس الوظيفة التي يشغلها ، أو مستوى أدائه فيها . فالمنظمة لا تحتاج إلى أداء الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب فحسب ، بل إنها تريد الاستمرارية في تحقيق الأهداف التنظيمية أيضاً . لذا فإنها تمنح المزايا المالية وغير المالية للموظفين لتكون بمثابة مكافأة لهم لعضويتهم فيها ، ولزيادة جاذبية المنظمة لهم ، والحصول على ولائهم والتصاقهم النفسي بها ، بما يضمن استمراريتهم فيها لتحقيق أهدافها .<sup>(٤)</sup>

ولكن ، إذا كانت المزايا الإضافية هي في واقع الأمر مكافآت للعضوية وليس للعمل أو مستوى الأداء ، فإن ذلك يعني أنه يجب منحها للعاملين جميعاً بالتساوي . بيد إن المنظمة تهتم باستمرارية مجموعات معينة من العاملين ، ولا تهتم بتسرب بعض المجموعات الأخرى . لذا فإن الموظفين أحياناً يتفاوتون في مقدار المزايا الإضافية التي تمنح لهم على هذا الأساس .<sup>(٥)</sup> كذلك فهم يختلفون في المزايا التي يحصلون عليها باختيارهم الشخصي أحياناً ، وذلك حين تتبنى المنظمة ما يسمى "أسلوب الكافتيريا" في منح المزايا . وهذا الأسلوب يتيح للموظف اختيار مزايا معينة تناسبه شخصياً من بين طائفة من المزايا التي تقدمها المنظمة .

بيد أن من الجدير بالإشارة ، أنه بالرغم من أن المزايا الإضافية تقدم في الأساس ، من منظور المنظمة ، نتيجة لعضوية الموظفين فيها ، إلا أنها تعود عليها في الوقت ذاته بالعديد من الفوائد الأخرى . فعلى سبيل المثال ، حتى يتسنى للشخص الالتفات إلى عمله ويقدم فيه أداءً

عالياً، فينبغي أن يكون قادراً على التركيز على العمل . والحماية والشعور بالأمان التي تتضمنها بعض المزايا الإضافية للموظف، توفر له القدرة على التركيز على العمل . كذلك فإن بعض المزايا الإضافية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الارتقاء بمستوى أداء العمل، أي أن تأثيرها لا يقتصر على مجرد تشجيع الموظف على الاستمرار في المنظمة. (٦)

وكانت المزايا الإضافية في السابق تشكل إضافة بسيطة على الرواتب والأجور الأساسية النقدية، إلا أنها في الوقت الحاضر، لم تعد مجرد إضافة هامشية للرواتب والأجور الأساسية. (٧) بل إن أهميتها ازدادت إلى حد كبير في الآونة الأخيرة، سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمات . فمن وجهة نظر العاملين فقد أصبح وجود بعض المزايا الإضافية من عدمه، يشكل أساساً لاتخاذ قرار الالتحاق بالوظيفة، والاستمرار فيها. (٨) أما بالنسبة للمنظمات فقد أصبحت المزايا المالية تشكل عبئاً مالياً وإدارياً لا يستهان به، خصوصاً أن الموظفين في الغالب لا ينظرون إلى هذه المزايا على أنها مكافأة لعضويتهم في المنظمة، وإنما كحقوق يجب أن تصاحب عضويتهم في المنظمة .

والمزايا الإضافية منها ما هو نقدي، يدفع نقداً للموظف، ومنها ما هو غير نقدي، أو غير مباشر، يقدم على شكل خدمات أو تسهيلات تتحمل المنظمة تكاليفها عن الموظف . ومن أمثلة المزايا الإضافية النقدية العلاوات الدورية، وبدلات النقل، والإجازات مدفوعة الأجر، ونهاية مكافأة الخدمة، وبدلات طبيعة العمل .

ومن أمثلة المزايا الإضافية غير النقدية: توفير السكن، ووسائل المواصلات، والتأمينات الصحية، وأقساط التقاعد، ومواقف السيارات . وقد اتسع نطاق هذه الخدمات في الآونة الأخيرة، وخاصة في الدول المتقدمة، وتجاوزت الإطار التقليدي المعتاد لها لتشمل أمور، مثل: الرعاية النفسية للعاملين، ومعالجة التوتر، والمساعدة في حل مشكلات الموظفين الشخصية، وتوفير حاسبات آلية متنقلة، وهواتف الجوال للموظف . ومن المرجح أن يتسع نطاق مثل هذه الخدمات في المستقبل بشكل كبير. (٩)

## أهمية الأجور

يلقى موضوع الأجور اهتماماً بالغاً من جانب المنظمات، والعاملين فيها، والمجتمع بصفة عامة. فبالنسبة للمنظمات فإن الأجور والرواتب تمثل تكاليف، بل الجزء الأكبر من التكاليف. ومن ثم فإن الأجور والرواتب تعد عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة، تحرص المنظمات على أن تحصل في مقابلها على مردود حقيقي، من خلال استخدامها كوسيلة لاجتذاب الأفراد للعمل فيها، ودفعهم للاستمرار للعمل فيها بكفاية وفاعلية. وبالنسبة للأفراد فهي تمثل سبباً رئيساً للعمل، بل قد تكون السبب الوحيد للعمل للبعض. وهي تمثل مصدراً أساسياً لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ويحقق له إشباعاً نفسية ومعنوية أخرى. ومن هنا، تأتي أهمية رسم سياسات الأجور بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما. وبالنسبة للمجتمع فإن الرواتب تعد عنصراً هاماً في قوة الاقتصاد الوطني ومستوى المعيشة في المجتمع، فهي في العادة تشكل نسبة كبيرة من الناتج الإجمالي المحلي، وتؤثر على توزيع الموارد البشرية على شتى القطاعات الاقتصادية، وعلى الرواج الاقتصادي، ورخاء المجتمع بشكل عام.

وبدون وجود أجور ورواتب مناسبة فإن المنظمة ستعاني من آثار سلبية كثيرة، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجور يعد عنصراً أساسياً في مستوى الرضا الوظيفي العام، وأن لها تأثيراً على مستوى الأداء والتسرب الوظيفي، سواء أكان سلبياً أم إيجابياً. وفي هذا الصدد فقد قام لولر (Lawler) بمراجعة ٤٩ دراسة طلب فيها من العاملين أن يرتبوا أهمية الأجر إزاء عدد من العوائد المتصلة بالعمل. وأظهرت النتائج أن الأجر كان في المرتبة الأولى، أو الثانية، أو الثالثة من حيث الأهمية في الغالبية العظمى من الحالات. ولا شك في أن مثل هذه النتائج تعطي مؤشراً قوياً على الأهمية النسبية للأجر بالنسبة للموظفين. (١٠)

## المبادئ الأساسية لسياسة وأهداف الأجور والرواتب

تسعى المنظمات إلى الحصول على أقصى العوائد من الموارد التي تنفقها في شكل رواتب وأجور، خاصة وإن هذه الموارد محدودة في العادة. ومن هنا فإن رسم السياسة

المناسبة للرواتب والأجور يعد أمراً في غاية الأهمية .

وتحدد سياسات الأجور الاتجاه العام والخطوط العريضة التي تحكم نظم الرواتب والأجور، بما يساعد على تنسيقها، واتساقها، وتحقيق الفاعلية والعدالة والمساواة فيها. ورسوم سياسة الأجور يعد من الأمور المهمة والمعقدة في الوقت نفسه. إذ إن لهذه السياسة تأثيرات بعيدة المدى على المنظمات والعاملين فيها، والمجتمع بصفة عامة. لذا فإن هذه السياسات تسعى في مجملها إلى تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة والموظفين، والمجتمع بشكل عام. ومن أهم المبادئ التي يلزم الاستهداء بها عند رسم سياسة الأجور، ما يلي:

١. تحقيق الفاعلية الإدارية، من خلال تصميم نظم الأجور بطريقة واضحة ومبسطة ومرنة، والسيطرة على تكاليف الأجور والرواتب، لضمان أن المنظمة تحصل على أقصى قدر العوائد.
٢. اجتذاب الموظفين ذوي الكفاءة العالية، واستمرار بقائهم في المنظمة وعدم تسربهم.
٣. تحقيق العدالة والمساواة في الأجور، وأن يدرك الموظفون أن الأجور التي يحصلون عليها تتسم بالعدالة والمساواة. <sup>(١١)</sup> ففي العادة يجري الموظفون عدداً من المقارنات عند تقرير ما إذا كانت أجورهم عادلة. فهم في المقام الأول يقارنون الرواتب التي يحصلون عليها بمقدار الجهد الذي يبذلونه في العمل، ثم يقارنون أجورهم بأجور الموظفين الآخرين في المنظمة، ثم يقارنونها مع رواتب الوظائف المشابهة في سوق العمل. ويتم تحقيق المساواة الداخلية من خلال مقارنة الوظائف داخل المنظمة بعضها ببعض باستخدام أسلوب تقييم الوظائف، أما المساواة الخارجية فيتم تحقيقها بمقارنة أجور الوظائف داخل المنظمة مع الوظائف المشابهة في المنظمات الأخرى باستخدام مسوحات الأجور.

٤. تقديم الأجور على نحو يساعد على استشارة دوافع الموظفين، وإعطائهم مؤشرات واضحة لما توقعه المنظمة منهم مقابل تلك الأجور.

٥. تناسب الأجور مع ظروف المعيشة، الأمر الذي يستدعي تقديم علاوات دورية للموظفين تتناسب مع ظروفهم المعيشية والأسرية، ومراعاة الفروق في مستويات المعيشة حسب المنطقة الجغرافية.

٦. مراجعة سياسة الأجور والرواتب من وقت لآخر، للتأكد من مناسبتها للظروف المتغيرة.

## العوامل الأساسية في تحديد الأجر

القاعدة العامة هي أن الأجور ينبغي أن تحدد وفقاً للتباينات في مستويات الواجبات والمسؤوليات. وتساعد عملية تقييم الوظائف على تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى، حيث تكون قيمة الوظيفة ناتجة عن مستوى واجباتها ومسؤولياتها من حيث الصعوبة والأهمية ومطالب التأهيل مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة. بيد أن مستويات الأجور والمرتبات لا تحدد على أساس أهميتها النسبية كما يظهر في تقييم الوظائف، فحسب. فحتى تكون الرواتب عادلة، وتنافسية، وتحقق أهداف المنظمة من اجتذاب الكفاءات واستمرارهم فيها، فلا يمكن تجاهل العوامل الأخرى التي لا تتضمنها مشروعات تقييم الوظائف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من المتغيرات البيئية والتنظيمية التي تلعب دوراً مهماً في تحديد مستويات الأجور.

### العوامل الاقتصادية

إن الظروف الاقتصادية، من حيث الكساد والرواج ومستوى الدخل القومي، وقدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجور بمستوى معين، يؤثر على مستويات الأجور والرواتب. فمن ناحية، تخضع مستويات الأجور لظروف العرض والطلب في سوق العمل، فحين ينخفض العرض من الأفراد في مهنة معينة مقابل الطلب عليهم، فإن أجورهم ترتفع والعكس صحيح. ومن هنا فإن مستويات الأجور في المنظمات تتأثر بالأجور السائدة للوظائف المشابهة فيها في منطقة جغرافية معينة. من ناحية أخرى، فإن مستويات الأجور تتأثر بمستوى المعيشة، فارتفاع مستوى تكاليف المعيشة يسهم في ارتفاع معدلات التضخم التي يصاحبها نقص في معدلات الأجور الحقيقية، الأمر الذي يستدعي زيادة مستوى الأجور بصورة دورية لتساعد العاملين على الاحتفاظ بقوتهم الشرائية.

## العوامل الاجتماعية

إن سوق العمل ليست مجرد سوق اقتصادية فحسب، ولكنها كذلك سوق اجتماعية، لا تستطيع المنظمات أن تتجاهل التوقعات الاجتماعية فيها. فأفراد المجتمع لهم اتجاهات معينة عن قيم الوظائف المختلفة، وهذه الاتجاهات ينبغي أن تؤخذ في الحسبان. ومن هنا، فإن الرواتب والأجور لم تعد مجرد وسيلة لإشباع الحاجات المادية للفرد، بل غدت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد. لهذا نجد أن بعض الألقاب الوظيفية في بعض المجتمعات، مثل: "سعادة" و"معالي" مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص.

والنظر إلى الأجر كرمز للمكانة الاجتماعية يساعد في فهم تأثير العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة في تحديد الأجر. فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن تكون نظم الأجور وفقاً للأقدمية في المجتمعات التي يتسم أفرادها بتفادي حالات عدم اليقين؛ لأن الأقدمية يمكن تحديدها بدقة ولا تحمل طابع عدم التأكد. وذلك خلافاً للمجتمعات التي لا يسود فيها تجنب حالات عدم اليقين حيث يسود فيها ربط الأجور بالأداء.<sup>(١٢)</sup> كذلك يظهر تأثير العوامل الاجتماعية في تنامي المزايا الإضافية التي تقدمها المنظمات للموظفين. فتنامي هذه المزايا يعكس النظرة الاجتماعية إليها، حيث أصبح أفراد المجتمع ينظرون إليها على أنها التزام اجتماعي على المنظمات تجاه موظفيها.

## قوانين العمل

تضع قوانين العمل قيوداً على المنظمة، من حيث المزايا المالية وغير المالية التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي، والحد الأدنى للأجور. وفي كثير من الأحيان، تثير هذه القوانين جدلاً كبيراً حول القيود التي تضعها على المنظمات والحد من مرونتها. ومن أكثر القضايا التي تثار في هذا المجال قضية الحد الأدنى للأجور. فهذه القضية تثير الكثير من الجدل، حتى أن تقرير البنك الدولي عن التنمية لسنة ١٩٩٥ م وصفها بأنها من أكثر مآزق سياسات سوق العمل التي تواجهها الحكومات. وتعد الأدبيات في هذا المجال بوجهات النظر المؤيدة والمعارضة للحد الأدنى

للأجور. فوجهة النظر المعارضة تشير إلى أن الحد الأدنى للأجور يحد من العمالة، ووجهة النظر المؤيدة تشير إلى أن تأثير الحد الأدنى للأجور ما هو إلا تأثير توزيعي فحسب، وليس له تأثير عكسي على التوظيف. ويتخذ البنك الدولي موقفاً وسطاً بين هذين النقيضين بالإشارة إلى أن الطرفين مصيبان جزئياً، إذ يتوقف مدى تأثير الحد الأدنى للأجور على عوامل عديدة. (١٣)

### سياسات الأجور

لسياسات الأجور تأثير مهم في مستويات الأجور. فسياسات المنظمة في هذه المجال تحدد الخطوط العريضة الأساسية في نواحي مهمة، مثل: شكل هيكل الرواتب والأجور، وعدد المراتب فيه، واتساع نطاقها، ومدى تداخلها، والوظائف التي ينطبق عليها، والمزايا الإضافية التي يلزم توفيرها للموظفين، وكيفية تحديد الزيادات في الأجور (على أساس الكفاءة أم الأقدمية)، وغيرها من الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفون من رواتب وأجور.

### المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر

إن الحاجة لتحقيق المساواة في الأجور قد تكون العامل الأهم في تحديد معدلات الأجور. وثمة نوعان من المساواة ينبغي التعامل معها: المساواة الداخلية والمساواة الخارجية. فخارجياً يجب أن تقارن الأجور داخل المنظمة مع الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى، وإلا سيكون اجتذاب الكفاءات واستمرارها بالعمل أمراً بعيد المنال. كذلك يجب أن تتسم معدلات الأجور بالمساواة الداخلية بحيث ينظر الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤدون العمل ذاته.

### متطلبات العمل

إن نوع العمل، وما ينطوي عليه من واجبات ومسؤوليات، ومدى صعوبتها، وما يتطلبه من معارف ومهارات وقدرات، وطبيعة الظروف المحيطة به، وغيرها العوامل المتعلقة بالعمل تعد أساسية في تحديد الأجور. فالأجور تتحدد في المقام الأول لتتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل فيها.

## تصميم هيكل الأجور

ليس هناك شكل محدد لهياكل الأجور، إذا أن شكلها يختلف باختلاف سياسات الأجور والفلسفات الإدارية المتبعة، ونوعية الوظائف التي تشملها، وظروف العرض والطلب لهذه الوظائف، والأعراف السائدة في المنطقة التي يطبق فيها. ولكن هيكل الرواتب يتكون في العادة من عدد من المراتب أو المستويات المتدرجة، يقع كل منها بين حد أدنى وأعلى للرواتب، وتتضمن كل مرتبة أو مستوى الوظائف المتساوية في القيمة النسبية. لذا فإن القرارات ذات الصلة بتصميم هيكل الأجور تتضمن ترتيب الوظائف في مدرج هرمي، وتحديد الأجور لهذه الوظائف بالنسبة إلى موقعها في المدرج. وفي النظم الحديثة فإن هياكل الأجور تكون مبنية على قاعدتين أساسيتين:

١. الأجر المتماثل للعمل المتماثل.

٢. التفاوت في الأجور يكون متناسباً مع التفاوت في مستوى الصعوبة والمسؤولية، والمؤهلات المطلوبة للوظائف.

وبصفة عامة، فإن هاتين القاعدتين تستهدفان تحقيق المساواة الداخلية في الأجور داخل الجهاز الواحد، والمساواة الخارجية في الأجور لتتناسب مع مستويات الأجور في أسواق العمل ذات العلاقة. ويتم تحقيق ذلك في العادة من خلال تقييم الوظائف، ومسوحات سوق العمل. وليس هناك أسلوب محدد لتصميم هياكل الأجور، ولكن، بصفة عامة، يتم تصميم هيكل الأجور وفقاً للخطوات التالية.

### أولاً - تقييم الوظائف

تتضمن الخطوة الأولى لتصميم هيكل الأجور تقييم الوظائف من أجل تحديد القيمة النسبية للوظائف داخل منظمات القطاع العام، على النحو الذي تم توضيحه في الفصل السابع. وينتج عن تقييم الوظائف، ترتيب تصاعدي للوظائف حسب قيمة كل منها داخل المنظمة. غير أن تقييم الوظائف بحد ذاته لا يسعر الوظائف، أي لا يحدد تلقائياً الأجر

المستحق لكل وظيفة. فمن اللازم تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة من حيث الترتيب، أو الفئة، أو النقاط، أو القيمة المالية إلى معدلات للأجور بالساعة أو اليوم أو الشهر.

### ثانياً - مسوحات الأجور

بعد تحديد القيمة الداخلية للوظائف، تأتي الخطوة التالية، وهي تحديد القيمة الخارجية للوظائف، أي تحديد القيمة السائدة لأجور الوظائف في سوق العمل. ويتم تحديد هذه القيمة من خلال القيام بمسح الأجور في سوق العمل ذات الصلة. وهناك العديد من المصادر التي يمكن الحصول منها على بيانات الأجور السائدة في أسواق العمل المختلفة. كذلك يمكن أن تتولى المنظمات إجراء مثل هذه المسوح وفقاً للقواعد العلمية لجمع المعلومات.

### ثالثاً - تصميم هياكل الأجور

بغض النظر عن الطريقة المستخدمة لتقييم الوظائف، أو الأسلوب المتبع للحصول على بيانات الأجور في سوق العمل، فإن الهدف الأساسي في الحالتين هو تحديد مستوى الأجور المناسبة للوظائف المختلفة، أو محاولة تسعير هيكل الأجور. ويتم ذلك في العادة من خلال مقابلة بيانات تقييم الوظائف مع بيانات أجور سوق العمل. فعقب تحديد قيمة الوظائف يجب أن تحول القيم النسبية إلى قيم مالية، بمعنى أن قيمة كل وظيفة بالنسبة إلى ترتيبها، أو فئتها، أو نقاطها، (وذلك حسب النظام المستخدم) يحول في النهاية الأمر إلى راتب يومي أو أسبوعي أو شهري. وثمة عدد من الخطوات الرئيسة في تحويل القيم النسبية للوظائف إلى هيكل للأجور:

#### ١. تحديد مستوى الأجر لكل وظيفة

بعد الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال تقييم الوظائف ومسوح الأجور يتم تحديد العلاقة بين قيم الوظائف والأجور السائدة في سوق العمل، وذلك من خلال تحديد المنحنى الممثل للعلاقة بين هذين المتغيرين (خط الأجور)، الذي يصور العلاقة بين القيم النسبية للوظائف داخل المنظمة والأجور السائدة في سوق العمل.

ويتم تصوير منحني الأجور من خلال رسم بياني يمثل الخط الأفقي فيه قيمة الوظائف من حيث النقاط، أو المراتب، أو قيم المعدلات، وذلك حسب نوع التقييم المتبع. أما الخط العمودي فيشير إلى معدلات الأجور السائدة للوظائف في سوق العمل.

وعندئذ يمكن استخدام منحني الأجور في تحديد معدلات الأجر لكل وظيفة. ويمكن تحديد الأجر المناسب لأية وظيفة بتحديد قيمة النقاط للوظيفة على المحور الأفقي، ثم رسم خط رأسي من هذه النقطة إلى منحني الأجور، ثم رسم خط أفقي من هذه النقطة إلى النقطة المقابلة على المحور الرأسي الذي يمثل مستويات الأجور. والمبلغ الذي يكون على المحور الرأسي يكون هو معدل الأجر للوظيفة.

ويمكن تصوير منحني الأجور ليمثل العلاقة بين قيم الوظائف ومستويات الأجور الحالية داخل المنظمة، بدلاً من مستويات الأجور السائدة في السوق. وفي هذه الحالة يستخدم منحني الأجور لمقارنة قيم الوظائف بالأجور الحالية المدفوعة لها داخل المنظمة، ولكن لتحقيق المساواة الخارجية فيحيد مقارنة قيم الوظائف بمعدلات الأجور السائدة في سوق العمل.

## ٢. تكوين الفئات والمراتب الوظيفية

قليلاً ما يتم تصميم هيكل الأجور على أساس الرواتب الفردية للوظائف بشكل منفصل، ففي الغالب يتم تجميع الوظائف في عدد من فئات الأجور أو المراتب. حيث تتضمن كل مرتبة الوظائف المتقاربة في القيم الوظيفية، ويكون لها نطاق الأجر نفسه. ومن ثم فإن كل مرتبة تمثل درجة معينة من الصعوبة والمسؤولية ومستوى الأجر.

وليس هناك عدد معين للمراتب التي ينبغي أن يتضمنها هيكل الأجور، ولكن، بصفة عامة، ينبغي ألا تكون المراتب كثيرة جداً، لئلا ينتفي الهدف من وجود التصنيف، وهو تسهيل عملية إدارة الأجور، ولا قليلة للغاية بحيث تؤدي إلى تقاضي العاملين لوظائف متفاوتة كثيراً في أهميتها الأجر نفسه. وبصورة عامة فإن عدد المراتب التي يتضمنها هيكل الأجور يتوقف على العديد من العوامل. فحجم المنظمة وعدد الوظائف فيها، له تأثير

على عدد المراتب الوظيفية، فكلما كانت المنظمة كبيرة زاد عدد المراتب فيها، لكي تستوعب التباينات الكبيرة في طبيعة الوظائف وصعوبتها والمهارات اللازمة لها. كذلك فإن نوع الوظائف التي يتضمنها الهيكل، تلعب دوراً في تحديد أعداد المراتب، فالوظائف الإنتاجية تكون مراتبها في العادة أقل من الوظائف الإدارية. كذلك فإن مدى شمول هيكل الرواتب دور في تحديد الأعداد المناسبة من المراتب، فالهيكل الذي يشمل كل وظائف المنظمة ينبغي أن يحتوي على مراتب أكثر من الهيكل الذي يغطي بعض الوظائف فيها. وأخيراً فإن للسياسة العامة للأجور والترقيات، لها تأثيرها في هذا المجال، فالعدد الكبير من المراتب يتيح فرصاً كبيرة للترقية.

وعند استخدام طريقة التدرج (تصنيف الوظائف) كطريقة للتقييم، تكون الوظائف مجمعة في فئات متسلسلة حسب مستوى الصعوبة والأهمية، كجزء من عملية التقييم. وعند استخدام طريقة الترتيب، فإن المرتبة الواحدة في هذه الحالة تتضمن الوظائف التي تقع ضمن ترتيبين أو ثلاثة. وفي طريقة مقارنة العوامل فإن المرتبة الواحدة تتكون من نطاق معين من مستوى الأجر. وإذا تم استخدام طريقة النقاط فإن المرتبة المالية تتكون من الوظائف التي تقع ضمن نطاق معين من النقاط، كما يظهر من الجدول (١)، الذي يتضمن نطاقات متدرجة من النقاط، يتم استخدامها لتحديد المرتبة المناسبة.

## جدول ١

## جدول تحويل النقاط إلى مراتب

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

## ٣. تحديد نطاق الأجر لكل مرتبة

في العادة لا يتم دفع الأجر نفسه لجميع الوظائف التي تقع في مرتبة معينة؛ لأن ذلك يعني تفاوت كبير في الأجور بين الموظفين، حسب تفاوت مراتبهم، ودون مراعاة للتفاوت بينهم في مستوى الأداء والخبرة في العمل. ففي هذه الحالة فإن زيادة أجر العامل تستدعي نقله إلى مرتبة أعلى، الأمر الذي قد يخل بمبدأ التوازن في المساواة الداخلية التي يسعى تقييم الوظائف إلى تحقيقها.

لذا يتم تحديد نطاق أو مدى معين من الراتب لكل مرتبة من المراتب، يتكون من حد أدنى، وحد أقصى، ونقطة وسطى بينهما. وليس هناك أسلوب معين لتحديد مقدار الفرق بين الحد الأدنى والأعلى. فأحياناً يكون سعر الوظيفة في السوق هو الحد الأعلى للنطاق، وأحياناً يكون هو الحد الأدنى، لكن في الغالب يمثل النقطة الوسطى في النطاق.

وفي العادة يتم تقسيم النطاق إلى عدد من الدرجات التصاعدية، تتزايد بنسبة معينة من الراتب أو بمقدار مبلغ ثابت. وعندما يعين الموظف فإنه يبدأ بالدرجة الدنيا في المرتبة ويكون بإمكانه التدرج، على أساس الأقدمية أو الجدارة أو بهما معاً، والوصول لأعلى درجة في المرتبة. وبطبيعة الحال فليس من اللازم أن ينتظر الموظف تقدمه حتى آخر درجة في المرتبة، بل بإمكانه الحصول على ترقية إلى مرتبة أعلى، ومن ثم يحقق زيادة في الراتب الذي يحصل عليه.

وهكذا، وكما يظهر في الجدول (١)، يمكن أن يتراوح نطاق الأجور في المرتبة الثانية بين ٢٥٠١ ريال (الحد الأدنى أو الدرجة الأولى من المرتبة الثانية)، و ٥٢١٦ ريال (الحد الأعلى أو الدرجة الأخيرة من المرتبة الثانية). وتقسم المراتب إلى درجات يحقق العديد من الفوائد، فهو يعطى مرونة للمنظمة لاجتذاب الأشخاص الأكفاء ذوي الخبرة وإلحاقهم بدرجة أعلى في مرتبة معينة بدلاً من تعيينهم في بداية المرتبة. كذلك يتيح زيادة رواتب الموظفين وفقاً للأقدمية أو للأداء داخل المرتبة.

وكلمات استحداث ووظائف جديدة يتم حساب قيمتها الوظيفية، وعلى أساس هذه

القيمة يتم تحديد المرتبة المناسبة لها . وعند تحديد نطاق للأجر في كل مرتبة على النحو السابق ، فإن الموظف الجديد سوف يبدأ عند الحد الأدنى من النطاق ، ويحصل على علاوات في الوقت المناسب حتى يصل إلى الحد الأعلى من النطاق ، عندها يمكن ترقيته إلى مرتبة أعلى .

وتتضمن عملية تحديد نطاق الراتب ، تحديد ما إذا كانت المراتب متلامسة أو متباعدة ، أو متداخلة ومقدار هذا التداخل . ففي هيكل الأجور المتلامس ، يكون راتب الدرجة الأخيرة في المرتبة هو ذاته راتب الدرجة الأولى في المرتبة التي تليها . وهكذا فقد يكون راتب آخر درجة في المرتبة الأولى ٣٦٨٦ ريال ، على سبيل المثال ، وكذلك يكون راتب أول درجة في المرتبة الثانية نفسه ٣٦٨٦ ريال . أما في الهيكل المتباعد فيكون ثمة فرق بين راتب الدرجة الأولى في المرتبة ، وراتب الدرجة الأخيرة في المرتبة التي تسبقها . وهكذا يمكن أن يكون راتب الدرجة الأخيرة من المرتبة الأولى ٣٦٨٦ ريال بينما يكون راتب الدرجة الأولى من المرتبة الثانية ٣٩٥٠ ريال .

أما في الجدول المتداخل فيكون راتب الدرجة الأخيرة في المرتبة أكثر من راتب الدرجة الأولى في المرتبة التالية لها ، مثلما يظهر في الجدول (١) . فعلى سبيل المثال ، يبدأ نطاق معدلات الأجر في المرتبة الأولى بـ ١٣٣٩ ريال وينتهي عند ٣٦٨٦ ريال ، وتبدأ المرتبة الثانية بمعدل أجر قدره ٢٥٠١ ريال وتنتهي بمعدل أجر قدره ٥٢١٦ ريال . وبوجه عام ، لا يكون التداخل أكثر من ثلث النطاق في المرتبة والمرتبة التي تليها أو تسبقها . ومعظم هياكل الأجور التي تتضمنها أنظمة الخدمة المدنية تتسم بالتداخل ؛ لأن الهيكل المتداخل يتيح الفرصة للموظف ذي الخبرة في الحصول على أجر متمائل أو أكثر من الشخص الذي تكون خبرته أقل في المرتبة الأعلى له .

#### ٤. تطبيق هيكل الأجور

بعد الانتهاء من تصميم الهيكل الجديد للأجور ، تتم مقارنته بالأجور الحالية للموظفين ، ومن ثم تعديل الأجور الحالية وفقاً لذلك ، بما لا يضر بالمزايا الراهنة للموظفين .

وتجدر الإشارة إلى أن هياكل الأجور تتطلب متابعة مستمرة وصيانة دائمة لها، وتعديلها وفقاً للظروف المتغيرة.

### الاتجاهات الحديثة في إدارة الرواتب

من المعلوم أن احتياجات اليوم لا يمكن تلبيتها بتفكير الأمس، ومع التغير المتسارع في عالم المنظمات، تصبح الحاجة ماسة للسعي المتواصل لابتكار وسائل جديدة في مجال إدارة الرواتب، لتتجاوب مع التغيرات المستمرة في مجالات التكنولوجيا، وقضايا تحسين الإنتاجية، ومواجهة تحديات المنافسة، وضغوط تخفيض التكاليف وزيادة العوائد، وحاجات الموظفين المتزايدة لتحمل أعباء المعيشة. غير أن تغيير برامج الرواتب ليس بالأمر السهل، بل هي من أكثر البرامج صعوبة في التغيير؛ لأن الرواتب والأجور تحددها نصوص قانونية يصعب تغييرها، وتتأثر بالعديد من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، علاوة على أنها تمس قطاعاً واسعاً من الأفراد، وتغييرها يفضي إلى نوع من عدم الاستقرار.

ولكن هناك بعض الاتجاهات التي أخذت في الظهور الآونة الأخيرة، تعكس فهماً أعمق لتأثير نظام الرواتب على الأداء، وفلسفة مغايرة لنظم الأجور التقليدية، خاصة وأن النظم التقليدية نشأت على وقت كانت تغيرات الأعمال والوظائف تتسم بالبطء، وكان المحور الرئيس للإدارة فيها ينصب في الكفاية الاقتصادية. وذلك على النقيض من الظروف الراهنة التي تحدث فيها التغيرات التنظيمية بشكل متسارع، الأمر الذي فرض الحاجة إلى تبني سياسات وتطبيقات أكثر مرونة استجابة لحاجات العمل.

وهكذا ارتفعت الأصوات الداعية إلى "إعادة ابتكار الحكومة" لتدار بأسلوب مماثل لإدارة القطاع الخاص،<sup>(١٤)</sup> وإعادة النظر في نظم الأجور التقليدية وتصميمها بصورة مشابهة لتنظيمها في القطاع الخاص، وزيادة الاهتمام بتخفيض النفقات الإدارية وتكاليف العمالة، وتوجيه الاهتمام نحو تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية بأقل قدر من التكاليف، والبحث عن وسائل لزيادة دور برامج الأجور في استثارة دوافع العاملين، حتى تكون الأجور أداة فاعلة في تحسين مستويات الأداء، وفي تنظيم العمل وإدارته بشكل عام.<sup>(١٥)</sup>

وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى بعض الاتجاهات التي بدأت في الظهور في القطاع الخاص وتتضمن مفاهيم جديدة في نظم إدارة الرواتب في القطاع الخاص ، ويمكن تلخيص أهمها ، فيما يلي : (١٦)

- الاتجاه نحو تبني ما يسمى " النطاق الواسع " لهيكل الرواتب . ويتضمن ذلك إحلال هياكل الأجور التقليدية ذات الدرجات المتداخلة ، بمفهوم جديد يركز على تخفيض عدد الدرجات ، وتوسيع نطاقها دون تقسيم هذا النطاق إلى درجات ، وذلك حتى تتاح للمنظمة المرونة الكافية في تحديد الأجور المناسبة للموظفين بما يتناسب مع ما يتمتعون به من مهارات ويقدمونه من جهد .

- تقليل التأكيد على أهمية المساواة الداخلية في الأجور ، وزيادة التأكيد على أهمية التماثل مع الأجور السائدة في أسواق العمل ذات العلاقة .

- التحول من التأكيد على قيمة الوظيفة إلى التأكيد على قيمة الفرد ، أي التحول من مفهوم " أن الأجر للوظيفة " بالاعتماد على تقييم الوظائف ، إلى مفهوم " أن الأجر للفرد " وما يملكه من مهارات ، وما يقدمه من مجهودات حقيقية في العمل .

- زيادة الاهتمام بحوافز المجموعات أو فرق العمل ، وذلك من منطلق التأكيد الذي ساد مؤخراً على أهمية العمل الجماعي في أداء الأعمال .

- زيادة الاهتمام بربط نظم الأجور بالأداء ، والتركيز على إسهامات الموظف .

- التخلي عن فلسفة تبني نظام واحد لإدارة جميع الأفراد ، وزيادة التركيز على تصميم نظم للأجور تناسب بيئة العمل المحددة وتدعم أهداف المنظمة .

علاوة على ما سبق ، يلاحظ التوسع المتزايد في استخدام الحاسبات الآلية في مجال إدارة الرواتب والأجور . فلا يخفى أن متخصصي الرواتب يواجهون ضغوطاً مستمرة لإجراء تحليلات معقدة وتقديم تقارير في مواعيد محددة ، غير أن التوسع في استخدام الحاسب الآلي خفف الكثير من هذه الضغوط التي يواجهها العاملون في هذا المجال . فسرعة الحاسبات الحالية وما تتمتع به من قوة ، والبرامج الإلكترونية المتاحة في هذا المجال ساعدت

على سرعة الأداء والارتقاء بنوعيته في هذا المجال . من هنا أصبح الإلمام بتكنولوجيا الحاسب الآلي والمعلومات عنصراً جوهرياً في عمل المختصين في مجال إدارة الرواتب والأجور .

وتمكن البرامج المتاحة في الوقت الراهن في هذا المجال من ميكنة العديد من عناصر إدارة الرواتب والأجور، بما في ذلك: تقييم الوظائف، وتحليل استقصاءات الأجور، وتحليل مستويات تكاليف المعيشة، والاختلاف في مستويات الأجور حسب المناطق الجغرافية، وتصميم هياكل الأجور، وتحديد تكاليف برامج الأجور المقرنة بالأداء وإجراء التعديلات المناسبة عليها، والاحتفاظ بسجلات الرواتب، وإعداد التقديرات المستقبلية في تكاليف الأجور.

### الرواتب والأجور في المملكة

إن تجربة المملكة في تحديد الأجور بطريقة موضوعية منتظمة تعد حديثة نسبية . ففي بادئ الأمر كانت الأجور تحدد على أساس تقديرات شخصية، وليس على أساس تقييم للوظائف يستند إلى تحليل أعمال الوظائف وتحديد القيمة النسبية لها في ضوء على العوامل الأساسية المكونة لها، الأمر الذي يعد ضرورياً لحصول الموظف على الأجر الذي يتناسب مع ما يؤديه من عمل وما ينطوي عليه من صعوبة ومسؤولية، وحتى تتساوى أجور الموظفين الذين يؤديون أعمالاً متشابهة في مستوى صعوبتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها . ولكن مع تطور الخدمة المدنية في المملكة استمرت المحاولات لبناء نظام فاعل وعادل للأجور بما يتناسب مع التطور المستمر لنشاط الدولة وزيادة أعداد الموظفين فيها وتنوعهم .

ففي ظل التعليمات الخاصة بالمأمورين لسنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٩ م)، وفي محاولة أولية لتنظيم الأجور والرواتب في الدولة، تم تحديد ثلاثة مستويات مالية للموظفين . تضمن المستوى الأول: مديري الدوائر، والرؤساء، والأمراء، والقضاة، وكبار الحكام الإداريين، والعسكريين، ومديري الشرطة . وشمل المستوى الثاني الوظائف التي كان مرتبها الشهري يزيد عن أربعمائة قرش أميرياً . أما المستوى الثالث فتضمن الوظائف التي كان مرتبها الشهري أقل من أربعمائة قرش أميرياً<sup>(١٧)</sup> . لأنه لم يكن ثمة ارتباط دقيق بين مهام

## الوظائف والأجور المحددة لها .

وتضمن نظام المأمورين لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م)، تقسيم الموظفين في فئتين عريضتين، وكان راتب الموظف يتحدد على أساس الفئة التي ينتمي إليها. وشملت الفئة الأولى أركان الدولة من أمراء، وقضاة، ونواب، ورؤساء دوائر. أما الفئة الثانية فتكونت من معاوني رؤساء الدوائر، ورؤساء المكاتب، ومديري المحاسبة، ومأموري الأموال والمراكز، وغيرهم (المادة ٥١). كذلك أنشأ النظام جدولاً للأجور، تم بموجبه ترتيب رواتب ودرجات الوظائف (المادة ٥٢). واقتضى النظام أن تعدل رواتب الوظائف حسب الدرجات زيادة ونقصاً بموجب الجدول (المادة ٦٠)، بيد أنه لا تجوز زيادة راتب الموظف وترقيته في سنة واحدة (المادة ٦٢).

ومع تزايد أنشطة الدولة وموظفيها، ظهر أول سلم منظم ومتكامل لرواتب الموظفين مع صدور نظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م) الذي تضمن إحدى عشرة مرتبة، ومرتبة ممتازة، كان أدناها المرتبة الحادية عشرة (وبلغ راتبها ستون ريالاً)، وأعلىها المرتبة الممتازة (وبلغ راتبها ١٢٠٠ ريالاً). وتم تقسيم كل مرتبة إلى ثلاث درجات، كانت الدرجة الأولى أعلىها، وحدد لكل درجة راتب شهري. وكانت المراتب غير متداخلة، فعلى سبيل المثال، كانت رواتب الدرجات الأولى والثانية والثالثة، من المرتبة الأولى ٩٠٠، ٨٥٠، ٨٠٠ ريال على التوالي، بينما كانت رواتب الدرجات الأولى والثانية والثالثة، من المرتبة الثانية ٧٤٥، ٧٠٠، ٦٥٥ ريال، على التوالي. وقد ألحق بالنظام جدولين، اشتمل الجدول الأول على المراتب ودرجاتها والراتب المخصص لكل درجة، وتضمن الجدول الثاني أسماء الوظائف، ومراتبها، والعدد المخصص من المراتب لكل وظيفة.

واقتضى النظام أن الموظف الذي لم تمض عليه في وظيفته ستان يصنف في الدرجة الثالثة، أما الذي مضى عليه أكثر من سنتين حتى نهاية أربع سنوات فيصنف في الدرجة الثانية، والذي مضت عليه مدة تزيد عن ذلك يصنف في الدرجة الأولى من المرتبة التي صنف بها، وكذلك يجب أن يكون الشأن بالنسبة للموظف الذي لم يمض على تقاضيه

الراتب الأخير المدد المذكورة (المادة ٧).

وأوجب النظام على الدوائر الحكومية أن تنظم جدولاً يتضمن أسماء موظفيها ونوع وظيفته كل منهم، ومقدار راتبه، وتاريخ التحاقه بالخدمة، وتاريخ تعيينه في وظيفته الأخيرة، وملاحظة الوزير أو المدير العام بحق كل منهم. ويتم تقديم الجدول إلى "الهيئة التنظيمية" التي تتولى توحيد هذه الجداول وتدقيقها باشتراك الوزير أو المدير ذي العلاقة. وبعد إقرار هذه الجداول "من المقامات العالية تودع إلى المالية لإثبات ما تتضمنه في دفتر السجل الواجب مسكه لديها" (المادة ٨).

كذلك استلزم النظام أن تكون رواتب موظفي الدولة "متناسبة مع مراكزهم ومنسجمة مع بعضها" (المادة ٩). وإذا وجد بين الموظفين من يتقاضى راتباً أكثر من المقدار المخصص لمرتبه أو درجته، فإنه يستمر في تقاضي ذلك الراتب إلى أن تتلاشى الزيادة بالترقية الذي يناله في المستقبل (المادة ١٠).

ولكن تبين أن جدول وظائف الدولة الملحق بنظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ،

لم يعد يطابق الواقع لمضي عشر سنوات عليه طرأت خلالها زيادات على رواتب الموظفين لعدم احترام قواعد وحدود الربط ولأن أكثرها لم يكن يساير الواقع مما سبب تخصيص مرتبات إضافية لبعض الوظائف نتج عنها عدم الانسجام في أغلب رواتب الوظائف المتحددة في العنوان. وعليه فقد ظل الموظفون [المهضومون] يطالبون بالمساواة فمنهم من أدرك مطلبه ومنهم لم يدركه، وقد أدت هذه الحالة إلى محاولة الموظفين الانتقال من وزارتهم إلى أخرى بقصد الحصول على راتب أكثر بمختلف الوسائل والطرق. (١٨)

وهكذا أصدر مجلس الوزراء في سنة ١٣٧٣ هـ (١٩٥٣ م) تعليمات الكادر العام والجدول الأربعة الخاصة بالموظفين وتصنيف وظائفهم، لإعادة تنظيم شؤون الموظفين وحقوقهم المالية. فبموجب هذه التعليمات تم إلغاء جدول الرواتب الملحق بنظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ، وحلت محله أربعة جداول: جدول لمراتب ودرجات الموظفين داخل الملاك، وجدول لتصنيف الموظفين داخل الملاك، وجدول لمراتب ودرجات الموظفين خارج الملاك، وجدول لتصنيف الموظفين خارج الملاك.

وتضمن جدول الموظفين داخل الملاك، تقسيم الوظائف العامة إلى عشر مراتب (تقع في ثلاث حلقات)، ومرتبة ممتازة. وكانت الحلقة الأولى تضم المراتب ١-٤، والحلقة الثانية تضم المراتب ٥-٧، وضمت الحلقة الثالثة المراتب ٨-١٠. وتم تقسيم كل مرتبة من المراتب ٣-١٠ إلى ثلاث درجات، ومثلت كل درجة راتب شهري معين. أما جدول مراتب ودرجات الموظفين خارج الملاك فتضمن أربع مراتب (الأولى أعلاها والرابعة أدناها)، وتم تقسيم كل منها إلى ثلاث درجات.

وأكدت تعليمات الكادر العام على أن تحدد مراتب الموظفين على أساس الأعمال التي يمارسونها، لا على أساس الوظائف التي يتقاضون رواتبها. ولكن التعليمات لم تحدد مؤهلات معينة لكل مرتبة، كما أنها لم تكن مصحوبة بتحليل موضوعي للوظائف العامة وفقاً لما تتضمنه أعمالها من صعوبات ومسؤوليات.

واستمر تطبيق جداول التعليمات العامة حتى صدر نظام الموظفين العام لسنة ١٣٧٧ هـ (١٩٥٨ م) الذي تضمن كادرين للرواتب: كادر موظفي داخل الهيئة، وكادر موظفي خارج الهيئة. وكانت الرواتب في الكادرين غير متداخلة. وضم كادر موظفي داخل الهيئة المراتب ١-٩ (وكانت التاسعة أدناها)، بالإضافة إلى مرتبة وزير، والمرتبة الممتازة. وكان أدنى راتب في الكادر ٤٠٠ ريال، وأعلاه ١٠٠٠٠ ريال. أما كادر موظفي خارج الهيئة فقد تضمن ثلاث مراتب الأولى (أول مربوطها ٥٠٠ ريال وآخره ٨٠٠ ريال)، والثانية (أول مربوطها ٣٠٠ ريال وآخره ٤٥٠ ريال)، والثالثة (أول مربوطها ١٥٠ ريال وآخره ٢٥٠ ريال).

علاوة على ما سلف، فقد حدد النظام بعض الضمانات اللازمة لحماية راتب الموظف. وتضمن بعض المكافآت، مثل: مكافأة ساعات العمل الإضافية، وبعض البدلات، مثل: بدل تفرغ لأطباء الصحة المدرسية، وبدل السفر، والانتقال، والتمثيل. وبعض التعويضات، مثل: تعويض الموظف الذي تلحقه خسارة مادية بسبب وظيفته. كذلك اقتضى منح علاوة دورية للموظفين، تختلف باختلاف مراتبهم.

بيد أن الأنظمة والقواعد النظامية السابقة لم تتضمن تقييماً للوظائف، ونتيجة لذلك،

كثيراً ما كانت الوظائف المتماثلة في الواجبات ومستوى الصعوبة والمسؤولية تلحق بمراتب مختلفة، وكان كثير من الموظفين يشغلون وظائف ذات مستويات متباينة رغم أنهم كانوا يؤديون أعمالاً متماثلة من حيث نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية، وتبعاً لذلك كانوا يتقاضون أجوراً متفاوتة. حيث لم تكن ثمة علاقة متينة بين الأعمال التي يؤديها الموظفون والأجور التي يتقاضونها. (١٩) وكان ذلك نتيجة لعدم وجود نظام للتصنيف يحدد على نحو واضح الدرجات والمرتبات بالنسبة لنوع معين من الواجبات.

وفي سنة ١٣٩١ هـ صدر نظام الموظفين العام، الذي كان بداية لتبني الأساليب الحديثة في إدارة الخدمة المدنية، ومع صدور النظام صدر جدول جديد للرواتب، أُجريت عليه عدة تعديلات في أوقات لاحقة. وبعد صدور النظام ظهرت خطة لتصنيف الوظائف تهدف إلى تحليل الوظائف العامة وإعداد أوصاف لها، وتجميع الوظائف في فئات وظيفية، بحيث تتضمن كل فئة جميع الوظائف المتشابهة من حيث الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات اللازمة لشاغلها، وتوحيد معدلات الأجور التي يستحقها شاغلوها. وبموجب هذه الخطة تم تقييم الوظائف الواقعة في المراتب من الأولى حتى العاشرة. وفي سنة ١٣٩٣ هـ صدر جدول جديد للرواتب، ثم حل محله جدول آخر سنة ١٣٩٥ هـ، ثم آخر سنة ١٣٩٦ هـ.

وفي سنة ١٣٩٧ هـ صدر النظام الحالي لنظام الخدمة المدنية، وأُرفق به جدول جديد للرواتب. وفي سنة ١٤٠١ هـ (١٩٨١ م) أصدر الديوان العام للخدمة المدنية الخطة الثانية لتصنيف الوظائف، وبموجبها تم تقييم الوظائف من المرتبة الأولى حتى المرتبة الخامسة عشرة.

وفي سنة ١٤٠٤ هـ (١٩٨٤ م) صدرت الخطة الثالثة للتصنيف، وتقرر فيها اتباع الأساليب الكمية التحليلية للتقييم. وقد تمخض عن تطبيق طريقتي التقييم بالعوامل والنقاط في هذه الخطة إلى ارتفاع مراتب بعض الفئات الوظيفية، وكذلك ارتفاع الحد الأعلى لمراتب بعض الفئات الوظيفية عما كانت عليه في خطة التصنيف السابقة. وبلغ عدد الفئات التي ارتفعت في سلم المراتب بمقدار مرتبة أو مرتبتين أو ثلاث مراتب ١٨٥٤ فئة. (٢٠)

وكانت آخر التطورات في مجال هياكل الرواتب في الخدمة المدنية عقب صدور نظام

الخدمة المدنية الحالي، تعديل سلالمة الخدمة المدنية في سنة ١٤٠١ هـ. وصدور سلم رواتب الوظائف التعليمية في سنة ١٤٠٢ هـ،<sup>(٢١)</sup> وسلم رواتب أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء في ١٤٠٩ هـ،<sup>(٢٢)</sup> وسلم رواتب الوظائف الصحية سنة ١٤١٢<sup>(٢٣)</sup> وفي سنة ١٤١٣ هـ قرر مجلس الوزراء منح كل موظف أمضى سنتين على الأقل في الدرجة الأخيرة من المرتبة التي يشغلها مكافأة تعادل مقدار العلاوة الدورية المخصصة للمرتبة.<sup>(٢٤)</sup> وأخيراً قضى مجلس الوزراء ابتداء من غرة شهر محرم ١٤١٥ بإضافة خمس درجات إلى كل مرتبة من مراتب سلالمة الخدمة المدنية،<sup>(٢٥)</sup> بما في ذلك السلم العام للموظفين، وسلم رواتب المستخدمين، وسلم رواتب المعينين على بند الأجور، وسلم رواتب القضاة، وجدول رواتب أعضاء هيئة التدريب بالجامعات، وسلم رواتب أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء.

### النظام الحالي للرواتب والأجور في المملكة

تقوم سياسة الرواتب والأجور في الخدمة المدنية على أساس تحديد الأجور والرواتب بما يتناسب مع صعوبة واجباتها ومسؤولياتها وما تستلزمه من مؤهلات، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في توحيد رواتب الموظفين الذين يؤدون أعمالاً متماثلة. لذا فإن نظام الخدمة المدنية يشير إلى ضرورة تصنيف الوظائف بتجميع الوظائف المتماثلة من حيث طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها بما يساعد على تحديد أجور متماثلة للأعمال المتماثلة.

وفي الوقت الحالي فإن مجلس الخدمة المدنية يختص بدراسة معدلات الأجور والرواتب واقتراح تعديلها، وكذلك تحديد وتنظيم صرف المكافآت والبدلات للعاملين في الخدمة المدنية. وتختص وزارة الخدمة المدنية بإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالأجور والبدلات والمكافآت والتعويضات، واقتراح الرواتب والأجور والبدلات والتعويضات والمكافآت. وتصدر الرواتب ضمن مرسوم الموازنة العامة السنوية.

### هياكل الرواتب والأجور

مع تطور تنظيم الأجور والرواتب في الخدمة المدنية في المملكة، تعددت هياكل الرواتب والأجور لتلبية للاحتياجات الخاصة للأنشطة والمجالات المتعددة في الخدمة المدنية، لتتناسب الرواتب التي يتضمنها كل هيكل مع متطلبات الوظائف التي يغطيها وطبيعتها المتميزة. وتقوم هذه الهياكل على أساس التدرج في المراتب أو المستويات، وتحديد نطاق معين لكل مرتبة أو مستوى له حد أعلى وأدنى لكل مرتبة، بما يتيح للموظف التدرج فيه والحصول على علاوات دورية. وفيما يلي وصف ملخص لهياكل الرواتب والأجور الأساسية في الخدمة المدنية.

#### سلم الموظفين العام

سلم الموظفين العام هو السلم الأساسي للرواتب في الخدمة المدنية، ويغطي رواتب الموظفين الذين يخضعون بصفة أصلية لنظام الخدمة المدنية، وهم يشكلون القطاع الأكبر من الموظفين المدنيين. ويحتوي السلم على ١٥ مرتبة تتدرج من المرتبة الأولى وهي أدناها، وتنتهي بالمرتبة الخامسة عشرة وهي أعلاها. وتمثل كل مرتبة مستوى معيناً من الصعوبة والمسؤولية ومطالب التأهيل. ولكل مرتبة نطاق من الأجر له حد أقصى وأدنى، وهي مقسمة إلى درجات، تمثل كل درجة علاوة سنوية في راتب الموظف، تزيد تصاعدياً بمبلغ ثابت في كل مرتبة. وتتضمن المراتب من الأولى حتى العاشرة ١٥ درجة، ثم تأخذ الدرجات في التناقص درجة واحدة لكل مرتبة حتى تبلغ عشر درجات في المرتبة الخامسة عشرة. ويتسم الجدول بالتداخل في درجاته، حيث إن راتب الدرجة الأخيرة في المرتبة أكثر من راتب الدرجة الأولى في المرتبة التالية لها، وذلك فيما خلا المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة. والحد الأدنى للرواتب ضمن سلم الموظفين العام ١٥٠٠ ريال والحد الأعلى ٢٠٨٥٠ ريال.

#### سلم رواتب المستخدمين

يتكون سلم رواتب المستخدمين، من ثلاث مراتب متداخلة، تبدأ بالمرتبة الحادية والثلاثين وتنتهي بالثالثة والثلاثين. وتنقسم المرتبتين ٣١ و٣٢ إلى ١٦ درجة، بينما تتكون المرتبة ٣٣ من ٢٠ درجة.

سلم رواتب المعينين على بند الأجور

يتكون جدول أجور المعينين على بند الأجور من أربع فئات متداخلة، ينقسم كل منها إلى خمس عشرة درجة، هي: الفئة (أ)، والفئة (ب)، والفئة (ج)، والفئة (د).

سلم رواتب اللائحة التعليمية

تم تقسيم الرواتب في اللائحة التعليمية إلى مستويات، وليس إلى مراتب، وتتضمن ستة مستويات متداخلة. يتكون المستوى الأول والثاني والثالث من خمس وعشرين درجة، والمستويين الرابع والخامس من أربع وعشرين درجة، والمستوى السادس من عشرين درجة.

سلم رواتب القضاة

يتكون سلم رواتب القضاة من المراتب التالية: ملازم قضائي، قاضي (ج)، قاضي (ب)، قاضي (أ)، وكيل محكمة (ب)، وكيل محكمة (أ)، رئيس محكمة (ب)، رئيس محكمة (أ)، قاضي تمييز، رئيس هيئة تمييز. وهذه المراتب، فيما عدا مرتبة ملازم قضائي، وقاضي تمييز، ورئيس هيئة تمييز، مقسمة إلى ١٥ درجة.

سلم رواتب هيئة التحقيق والإدعاء

يتكون سلم رواتب هيئة التحقيق والإدعاء من المراتب التالية: ملازم تحقيق، مساعد محقق، محقق ثان، محقق أول، وكيل رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (ب)، وكيل رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (أ)، رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (ب)، رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (أ)، نائب الرئيس. وجميع المراتب، فيما عدا مرتبة نائب الرئيس، مقسمة إلى ١٥ مرتبة.

سلم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

يتكون كادر أعضاء هيئة التدريس من أربع مراتب: معيد، محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ. مقسمة إلى ١٥ درجة.

سلم رواتب الوظائف الصحية

يتكون سلم الرواتب الوظائف الصحية من سبعة مستويات كل مستوى مقسم إلى أربع درجات، لأربع فئات من الوظائف، هي: طبيب استشاري، وطبيب أخصائي، وطبيب مقيم، وصيدلي، وأخصائي، وفني، ومساعد صحي (أ)، ومساعد صحي (ب).

جداول رواتب المتعاقدين غير السعوديين

يتم تحديد رواتب المتعاقدين غير السعوديين وفقاً لعدد من الجداول، على النحو التالي (المادة ١١ من لائحة توظيف غير السعوديين):

- ١ . جدول رواتب الأطباء البشريين .
  - ٢ . جدول رواتب المهندسين .
  - ٣ . جدول رواتب المتخصصين .
  - ٤ . جدول رواتب التعليم العام .
  - ٥ . جدول رواتب التعليم الفني والمهني .
  - ٦ . جدول رواتب المساعدين الفنيين والحرفيين .
  - ٧ . جدول رواتب الإداريين .
  - ٨ . جداول رواتب المتعاقدين من أوروبا وأمريكا الشمالية وأي بلد آخر يكون في مستواها، ويتم وضع هذا الجدول من قبل وزير الخدمة المدنية .
- ويتضمن كل جدول تحديد الراتب الأساسي للمتعاقد وفقاً للمؤهل العلمي، كما يتضمن علاوة الخبرة التي يمكن أن يحصل عليها، والحد الأعلى لسنوات الخبرة، والحد الأعلى للتعاقد .

**مرتبة الموظف**

يتوقف مقدار الراتب الذي يحصل عليه الموظف على المرتبة والدرجة التي يشغلها .

ويتم تحديد مرتبة الشخص وفقاً لمؤهلاته وخبراته. فبالنسبة للمؤهلات العلمية، فحامل شهادة الكفاءة يعين على المرتبة الثانية، وحامل الثانوية العامة على المرتبة الرابعة، وحامل الثانوية التجارية أو الثانوية الصناعية على المرتبة الخامسة، وحامل الشهادة الجامعية الذي يعين في تخصصه تمنح له المرتبة السابعة، أما إذا عين في غير تخصصه فيمنح المرتبة السادسة. وبصفة عامة، فإن حامل الشهادة الجامعية النظرية يعين على المرتبة السادسة.

ويعين من يحصل على شهادة جامعية تربوية بالانتساب على وظيفة تعليمية بالمستوى الرابع، أما المتظمون فعينون على المستوى الخامس. ويعين الحامل لشهادة غير تربوية في الدرجة الأولى من المستوى الرابع، إلا أنه إذا حصل على دبلوم تربوي لمدة سنة وفق قواعد وشروط احتساب الدبلومات، فيعين في المستوى الخامس.

ويعين حامل شهادة الماجستير في المرتبة الثامنة، وحامل شهادة الدكتوراه في المرتبة التاسعة، إلا إذا كانت شهادته في الطب فيعين في المرتبة العاشرة. ويعين الحاصل على دبلوم معهد الإدارة العامة لمدة سنتين بعد الشهادة الجامعية على الدرجة الأولى من المرتبة الثامنة.

أما بالنسبة لراتب المتعاقد غير السعودي فيتم تقديره عند التعاقد معه، في ضوء ما يحمله من مؤهل علمي، وعدد سنوات الخبرة الثابتة في مجال العمل المطلوب من المتعاقد أداؤه. وتحدد رواتب المتعاقدين وفقاً لجداول الرواتب المخصصة لهم. بيد أنه يجوز في الحالات الاستثنائية والنادرة التي تستدعي استخدام أصحاب كفاءات ذات سمعة كبيرة أو شهرة عالمية، بعد الاتفاق بين الوزير المختص ووزير الخدمة المدنية، منح رواتب تتجاوز الحدود الواردة بتلك الجداول (المادة ١٤ من لائحة توظيف غير السعوديين).

### الراتب الأساسي

يتقاضى الموظف العام في المملكة راتباً شهرياً يتسلمه في نهاية كل شهر هجري. ويتحدد مقدار الراتب وفقاً لسلم الرواتب الذي يخضع له الموظف، والمرتبة التي يشغلها فيه. ويكون الراتب الصافي الذي يتقاضاه الموظف محسوماً بقدر ٩٪ تمثل الحسومات التقاعدية، ويضاف إليه بدل الانتقال.

ويستحق الموظف راتبه من تاريخ مباشرته لمهام وظيفته، وليس من تاريخ قرار تعيينه. ويستثنى من ذلك الحالات التي يتم فيها شغل الوظيفة عن طريق الترقية إذا كان الموظف منتدباً، أو ملتحقاً بدورة تدريبية لمدة ستة أشهر أو أقل، أو في إجازة رسمية، أو معاراً لمنظمة دولية أثناء صدور قرار الترقية، أو إذا تمت الترقية بأمر ملكي، أو أمرٍ سامٍ، أو قرار من مجلس الوزراء، أو مجلس الخدمة المدنية. ففي هذه الحالات يستحق الموظف راتب الوظيفة المرقى إليها من تاريخ صدور القرار بها، شريطة مباشرته لعمله بعد انتهاء الانتداب أو التدريب أو الإجازة أو الإعارة (المادة ٣ من لائحة الترقيات).

كذلك فإن مدة العقد للموظف غير السعودي تبدأ من التاريخ الذي يغادر فيه موطنه متوجهاً إلى المملكة، على ألا تزيد المدة بين مغادرة الوطن والتقدم لمباشرة العمل، وفقاً لتعليمات الجهة، على ثلاثة أيام، أو من اليوم الذي يتقدم فيه لمباشرة العمل، وفقاً لتعليمات الجهة، إذا كان مقيماً في البلد التي توجد به الوظيفة ووقع فيه العقد (المادة ٩ من لائحة توظيف غير السعوديين).

#### راتب الموظف عند شغل الوظيفة

الأصل أن يتم تعيين الموظف على الدرجة الأولى من المرتبة، إلا أنه يجوز استثناءً من ذلك، تعيين شاغلي بعض الفئات الوظيفية على درجة أعلى من الدرجة الأولى، إذا توافرت لديهم مؤهلات معينة يحددها مجلس الخدمة المدنية،<sup>(٢٦)</sup> مثل: وظائف الهندسة، والحاسب الآلي. فالمهندس، على سبيل المثال، يعين في الدرجة الثالثة من المرتبة السابعة، وخريج الحاسب الآلي يعين على الدرجة الرابعة من المرتبة السابعة، ويعين الخريج الجامعي المتخصص في المكتبات الملتحق بمكتبة الملك فهد الوطنية بالدرجة الخامسة من المرتبة السادسة.<sup>(٢٧)</sup>

وعند تعيين موظف على رأس العمل في مرتبة أعلى من مرتبته الحالية، عن طريق المسابقة أو غيرها، فإنه يعين على الدرجة الأولى للمرتبة الأعلى. لكن إذا كان راتبه عند شغله الوظيفة الجديدة يساوي راتبه في المرتبة السابقة أو يقل عنه، فإنه يمنح راتب أول درجة

تتجاوز راتبه . ويجوز للسلطة المختصة ، إضافة إلى ما تقدم ، منح الموظف المرقى بالمفاضلة ،<sup>(٢٨)</sup> راتب الدرجة التالية ، حتى وإن كان الراتب أكثر ، بشرط ألا يقل تقدير أداء الموظف في هذه الحالة عن " جيد جداً " في العام الأخير .

وفي حالة إعادة الموظف الذي ترك الخدمة إلى وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية بالمرتبة عينها التي كان يشغلها عند انتهاء خدمته ، فيعين في الدرجة نفسها التي كان عليها قبل انتهاء خدمته . أما إذا أعيد إلى وظيفة ذات مرتبة أقل ، فيمنح راتب أول درجة تتجاوز آخر راتب كان يتقاضاه ، فإذا كان راتبه السابق يزيد عن راتب آخر درجة في تلك المرتبة ، فيمنح راتب هذه الدرجة الأخيرة (المادة ١٨/ج من اللائحة التنفيذية) . ولكن إذا كان تعيينه في مرتبة أعلى من مرتبته السابقة لتركه الخدمة ، فإن لا يستحق سوى راتب الدرجة الأولى في المرتبة التي عين عليها ، بصرف النظر عن راتبه السابق .

أما المستخدم الذي يعين في وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية ، فيعين في الدرجة التي تساوي الراتب الذي كان يتقاضاه في وظيفته السابقة ، أو تعلوه مباشرة ، وذلك حسب الأحوال . فإذا كان هذا الراتب يتجاوز راتب آخر درجة في مرتبة الوظيفة المعين عليها ، فيمنح مكافأة شهرية بقدر الفرق . وتتناقص هذه المكافأة بقدر ما يحصل عليه بعد ذلك من زيادة في راتبه (المادة ١٨ / ١ من اللائحة التنفيذية) .

#### الحسم من الراتب

لا يستحق الموظف راتباً عن الأيام التي لا يباشر فيها مهام وظيفته . فإذا انقطع الموظف عن عمله من غير عذر شرعي ، أو دون إذن من جهة عمله ، فيتم حسم رواتب الأيام التي تغيبها . ووفقاً لذلك فإنه يجوز جمع ساعات التأخير عن الحضور إلى العمل في الموعد المحدد ، فإذا بلغت سبع ساعات تعد بمثابة غياب يوم كامل عن العمل . وإذا غاب الموظف عن العمل ، أو تأخر عن الحضور في الموعد المحدد وتقرر حسم أيام أو ساعات الغياب ، فإن الحسم في هذه الحالة يشمل الراتب والبدايات والعلاوات المقررة للوظيفة .<sup>(٢٩)</sup>

ويمثل الحسم من الراتب إحدى العقوبات التي يمكن توقيعها على الموظف في المرتبة

العاشرة فما دونها، في حالات أخرى غير التغيب عن العمل . وفي هذه الحالة، خلافاً لحالة التغيب عن العمل، يعني الحسم من الراتب اقتطاع جزء من صافي راتب الموظف، حيث لا يشمل الحسم البدلات أو المكافآت أو التعويضات .

ولا اعتبارات إنسانية تتصل بالموظف وأسرته فقد اقتضى النظام ألا يتجاوز المحسوم صافي راتب ثلاثة أشهر في المرة الواحدة، وألا يتجاوز في الشهر الواحد ثلث صافي الراتب الشهري للموظف . بيد أنه ليس هناك حد أقصى لعدد مرات الحسم التي يمكن توقيعها على الموظف خلال السنة الواحدة، الأمر الذي يعني، من الناحية النظرية، إمكانية توقيع الجزاء على الموظف خلال سنة واحدة بحسم اثني عشر شهراً من راتبه . غير أن عقوبة الحسم من الراتب لا تطبق على الموظفين في المرتبة الحادية عشرة فما فوقها .

#### الحجز على الراتب

لقد قيد النظام حق الحجز على راتب الموظف، فلا يجوز الحجز على راتب الموظف إلا بأمر من الجهة المختصة . ولا يجوز أن يتجاوز المبلغ المحجوز في كل شهر ثلث صافي راتب الموظف الشهري، ماعدا دين النفقة (المادة ٢٠ من نظام الخدمة المدنية) .

#### وقف صرف نصف الراتب

يصرف للموظف الذي كفت يده عن العمل، ومن في حكمه، نصف صافي راتبه فقط، دون سائر البدلات الأخرى التي كانت تصرف له قبل كف اليد، وذلك طوال مدة كف اليد . فإذا برئ الموظف أو عوقب بغير الفصل، يصرّف له الباقي من راتبه مع بدل النقل والبدلات الأخرى، عدا البديل الذي لا يجوز صرفه إلا أثناء مزاولة العمل . أما إذا عوقب بالفصل فلا يستعاد ما صرف له، ما لم تقرر الجهة التي أصدرت قرار العقوبة غير ذلك (المادة ١٩ من نظام الخدمة المدنية) .

#### المزايا الإضافية

يستفيد الموظف أثناء خدمته بعدد من المزايا الإضافية التي تستهدف تحقيق قدر من التوازن بين راتب الوظيفة، وظروف العمل ومقتضياته، والجهد الذي يبذله الموظف فيه .

وهذه المزايا منها ما هو دائم ومستمر طوال الخدمة، ومنها ما يصرف لمرة واحدة بصفة مقطوعة إذا تحقق غرض معين.

ومن الحري بالتنويه أن المستخدمين يتساوون، من حيث العلاوات والمكافآت والتعويضات والمزايا بشاغلي المرتبة الأولى من نظام الموظفين. كذلك، يعامل العامل على بند الأجور، من حيث ساعات العمل والإجازات والعطلات الرسمية والبدلات، بما فيها بدل الانتقال والعلاوة الإضافية والمكافآت، طبقاً لما هو مقرر لشاغلي وظائف المستخدمين. إلا أنه يطبق عليه، في حالة التعويض عن العمل الإضافي، نظام العمل والعمال (المادة ١١ من لائحة المعينين على بند الأجور). وفيما يلي استعراض لأهم العلاوات والبدلات والمكافآت والتعويضات المقررة للموظفين.

### أولاً - العلاوات

هناك نوعان من العلاوات في الخدمة المدنية، العلاوة الدورية والعلاوة الإضافية.

#### العلاوة الدورية

تكون العلاوة الدورية في العادة مبلغاً نقدياً يمنح للموظف، ويضاف إلى راتبه الأساسي ويصبح جزءاً منه، بعد انقضاء فترات دورية منتظمة من خدمته (تكون سنوية في العادة). وقد نصت المادة ١٧ من نظام الخدمة المدنية على أن يمنح الموظف علاوة سنوية في بداية كل سنة هجرية، وذلك بنقله من الدرجة التي يشغلها إلى الدرجة التالية لها مباشرة في المرتبة نفسها في سلم الرواتب. ويختلف مقدار العلاوة السنوية التي يحصل عليها الموظف باختلاف المرتبة التي يشغلها. غير أن الأشخاص المعينون على وظائف مؤقتة لا يستحقون علاوات دورية؛ لأنهم لا يتقاضون سوى مكافآت، وليس رواتب محددة ضمن سلم معين للرواتب.

ويجوز منح المتعاقد غير السعودي علاوة سنوية في بداية كل سنة جديدة على ألا تتجاوز ٥% من الراتب (المادة ١٣ من لائحة توظيف غير السعوديين). ويجوز منح هذه العلاوة للمتعاقد حتى لو وصل راتبه الحد الأقصى المحدد بالجدول المطبق عليه. (٣٠)

### الحرمان من العلاوة الدورية

يمكن أن يعاقب الموظف بحرمانه من العلاوة الدورية . ويقصد بهذه العقوبة إسقاط حق الموظف في الحصول على العلاوة الدورية نهائياً، وليس تأجيلها لمدة زمنية معينة، الأمر الذي يستتبع حرمانه من الصعود درجة داخل المرتبة التي يشغلها، وحرمانه من العلاوة التي كانت ستضاف إلى راتبه نتيجة لذلك . وإذا ارتكب موظف مخالفة عوقب عليها تأديبياً بالحرمان من علاوة دورية، وكان يشغل الدرجة الأخيرة من المرتبة ولا يتقاضى علاوات، ففي هذه الحالة لا سبيل إلى تنفيذ عقوبة الحرمان من العلاوة بحقه، ويتم تنفيذ تلك العقوبة عندما يكون ذلك ممكناً أي بعد ترقيته إلى مرتبة أعلى .

ولا يستحق الموظف علاوة دورية عن السنوات التي لم يعمل فيها، إذا أحيل للمحاكمة ولم يتضمن الحكم التأديبي فصله . ولكن إذا كان سبب توقيفه عن العمل يعود إلى قرار بكف يده عن العمل فيستحق العلاوة . كذلك فإن الموظف المستجد الذي تنهى خدماته في سنة التجربة، سواء لعدم الصلاحية، أو الاستقالة، أو الفصل التأديبي، لا يحتفظ بالعلاوة التي حصل عليها إبان خدمته السابقة في حالة إعادة تعيينه بالخدمة المدنية .

### العلاوة الإضافية

عند تعيين الموظف، عن طريق المسابقة أو المفاضلة أو غيرها، في مرتبة أعلى من مرتبته الحالية، وكان راتبه عند شغله للوظيفة المرقى إليها يساوي راتبه في المرتبة السابقة أو يقل عنه، فإنه يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه الذي كان يتقاضاه في مرتبته السابقة . علاوة على ما سبق، فإنه يجوز منح الموظف المرقى بالمفاضلة الذي لا يقل تقدير أدائه عن " جيد جداً" ،<sup>(٣١)</sup> راتب الدرجة التالية .

وإذا منح الموظف عند ترقيته درجة إضافية وفق الشروط النظامية، على النحو السابق، وكانت الترقية في أول محرم، فيمنح الدرجة الإضافية المقررة للترقية، ثم يمنح العلاوة الدورية على أساس الدرجة التي يستحقها في المرتبة المرقى إليها، كما لو أن الترقية تمت قبل أول محرم (المادة ١٧/٢ من اللائحة التنفيذية) .

ويجوز منح المعين على بند الأجور علاوة إضافية عن كل سنة دراسية فوق المرحلة الابتدائية ينهيها بنجاح أثناء عمله . كذلك يجوز أن يمنح علاوة إضافية عن كل دورة تدريبية في مجال عمله لا تقل مدتها عن ستة أشهر ينهيها بنجاح أثناء العمل .

### ثانياً - البدلات

البدلات هي مبالغ مالية تدفع للموظف زيادة على راتبه الأساسي ، وتكون إما مبلغاً ثابتاً ، أو يتم تحديدها بنسب مئوية معينة من الدرجة الأولى للمرتبة التي يشغلها . وتصرف البدلات للموظف بصفة دورية ، في الغالب مع الراتب ، أو تدفع بصفة مقطوعة . وتمنح البدلات بفعل أسباب تملئها مقتضيات الوظيفة التي يشغلها الموظف وما يحيط بها من ظروف خاصة ، وما تتطلبه من مهام . وأحياناً تكون تعويضاً عن ميزة عينية يتمتع بها الموظف ، مثل : بدل السكن ، أو مقابل جهود معينة أو مخاطر معينة قد يتعرض لها الموظف نتيجة لأدائه لعمله ، مثل : بدل العدوى وبدل الخطر . وفي بعض الأحيان تكون لزيادة جاذبية بعض الوظائف ، وتشجيع الالتحاق ببعض الوظائف التي يقل الإقبال عليها .

وقد تضمن نظام الخدمة المدنية العديد من البدلات المالية التي تمنح للموظف حسب طبيعة الواجبات والمسؤوليات التي يتولاها . وتتخذ البدلات أحكام الراتب من حيث الصرف ، أو التخفيض ، أو التوقيف ، فتصرف شهرياً مع راتب الموظف ، وتخفض بنسبة انخفاض الراتب ، ويوقف صرفها إذا أوقف الراتب . غير أنها لا تعد جزءاً من الراتب ، لذا فلا تحسب في التقاعد ، أو التعويض عن الإجازات ، أو حالات الابتعاث (المادة ٢٧ / ٢١ من اللائحة التنفيذية) ، وفيما عدا ذلك تصرف جميعها . وهكذا ، فعلى سبيل المثال ، يستمر صرفها في الإجازات النظامية وفي حالة الانتداب ، إلا إذا منعت النصوص النظامية من جمع أكثر من بدل في آن ، أو منعت صرفه في حالات معينة .

وتضم وزارة الخدمة المدنية لجنة للبدلات مكونة من مندوبين من وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، ووزارة الخدمة المدنية ، والوزارة أو المصلحة الحكومية ذات العلاقة . وتولى اللجنة دراسة البدلات المختلفة للموظفين التي تضمنتها اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية ، ولها أن

تقترح تعديلها، أو تقدم توصيات بشأن إيجاد بدلات جديدة. وتكون تلك التوصيات نافذة إذا اعتمدها وزير الخدمة المدنية ووزير المالية والاقتصاد الوطني (المادة ٢٧/٢٣ من اللائحة التنفيذية).

### بدال التعيين

يصرف للموظف عند تعيينه لأول مرة في خدمة الدولة بدل يعادل راتب شهر واحد<sup>(٣٢)</sup> ولا يصرف بدل التعيين إلا لمن تم تعيينه في خدمة الدولة لأول مرة، فإذا كان للموظف خدمة عسكرية سابقة، أو خدمة سابقة على بند أجور العمال، على سبيل المثال، فإنه لا يستحق عند تعيينه في الخدمة المدنية بدل تعيين؛ لأن خدمته السابقة تعد خدمة سابقة في الدولة.

ويسترد بدل التعيين من الموظف الذي تم تعيينه دون إكمال السن النظامية للتعيين، إذا تم اكتشاف أمره قبل بلوغه هذه السن. ولكن لا يسترد بدل التعيين من الموظف الذي انتهى خدماته بسبب عدم الصلاحية في أثناء فترة التجربة.

### بدال الانتقال

يصرف للموظف بدل انتقال شهري يصرف مع الراتب، مقابل تكاليف انتقاله اليومي بين مقر إقامته ومقر الوظيفة. ويتفاوت هذا البدل وفقاً للمرتبة التي يشغلها الموظف، ويكون مقداره ٤٠٠ ريال لموظفي المراتب الأولى حتى الخامسة، ووظائف المستخدمين والمعينين على بند الأجور، و٦٠٠ ريال لموظفي المرتبة السادسة حتى الرابعة عشرة. (المادة المعدلة ٢/٢٧ من اللائحة التنفيذية).

وحين يتقرر الحسم من راتب الموظف بسبب الغياب، فإن الحسم في هذه الحالة يشمل كذلك بدل الانتقال. ولكن يستمر صرف بدل النقل الشهري للموظف الموفد للدراسة في الداخل.

وتدفع الجهة إلى المتعاقد غير السعودي بدل انتقال شهري مقابل تنقلاته في مقر عمله،

وذلك وفقاً للفتاات الموضحة بالجدول ٢ .

### جدول ٢

#### فتاات بدل النقل للمتعاقد غير السعودي

الراتب	بدل النقل
أقل من ٢٠٠٠ ريال	٣٠٠ ريال
٢٠٠٠ - ٣٥٠٠ ريال	٣٥٠ ريال
أكثر من ٣٥٠٠ ريال	٤٠٠ ريال

ويصرف للموظف في حالة تكليفه بعمل إضافي في غير أوقات الدوام الرسمي، أو في حالة انتدابه بدل انتقال إضافي يعادل ١/٣٠ من بدل الانتقال الشهري المستحق له، وذلك عن كل يوم من أيام تكليفه أو انتدابه. ويجوز عوضاً عن صرف هذا البدل تأمين وسيلة النقل المناسبة للموظفين الذين تستوجب طبيعة عملهم سفرأ متواصلاً بشرط موافقة وزير المالية والاقتصاد الوطني ووزير الخدمة المدنية على ذلك (المادة ٢٧ من اللائحة التنفيذية).

وتتولى الوزارات والمصالح الحكومية التي تتبعها مراكز عمل تقع خارج نطاق المدن بمسافة ليست قليلة، أو التي لديها موظفون يعملون بالتناوب بين الساعة التاسعة مساءً والساعة السادسة صباحاً، تأمين نقل الموظفين من العمل وإليه، بإحدى وسائل النقل العادية المستخدمة للطلبات، مع استمرار منحهم بدل الانتقال الشهري (المادة ٢٧/٣ من اللائحة التنفيذية).

وللجهات التي تعمل فيها نساء أن تختار، بعد أخذ رأي المستفيدات، بين نقلهن أو دفع بدل الانتقال الشهري لهن، وفقاً لما تراه ملائماً. وفي حالة مدارس البنات والجهات المماثلة التي تتبعها مدارس، يتم النقل بوسائل النقل للطلبات، أو بوسائل النقل العادية المستعملة في الطلبات في الحالات الأخرى.

وتؤمن الحكومة، عن طريق وزارة المالية والاقتصاد الوطني، لموظفي المرتبة الخامسة عشرة، كما تؤمن وزارة الخارجية لرؤساء البعثات الدبلوماسية الممثلة للمملكة في الخارج، سيارات مناسبة لاستعمالها في تنقلاتهم الرسمية والخاصة تجدد كل ثلاث سنوات. كما يؤمن لهم، بالإضافة إلى ذلك، سائق وما تتطلبه السيارة من وقود وصيانة. ويجوز بعد الاتفاق مع وزير المالية والاقتصاد الوطني ووزير الخدمة المدنية، أن يطبق ذلك على رؤساء المصالح والإدارات المستقلة. ولا يصرف للمستفيدين من السيارات في الحالات السابقة بدل الانتقال (المادة ٢٧/٩ من اللائحة التنفيذية)، حيث لا يجوز للموظف، بأي حال من الأحوال، استعمال السيارات الحكومية إذا كان يحصل على بدل نقل شهري (المادة ٢٧/١٢ من اللائحة التنفيذية). ولكن يصرف لهم في حالة انتدابهم في الداخل خمسون ريالاً بدل نقل يومي طوال فترة الانتداب إذا لم توفر لهم وسائل النقل في مقر انتدابهم (المادة ٢٧/١١ من اللائحة التنفيذية). كذلك يمنح موظفو المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة، عند سفرهم خارج المملكة في مهمة رسمية بدل انتقال قدره (٣٠٠) ريال عن كل يوم. (٣٣)

وفي حالة انتداب لجنة للقيام بمهمة مشتركة في الداخل، تؤمن الجهة ذات العلاقة لأعضاء اللجنة وسيلة النقل المناسبة في البلد الذي انتبوا إليه للتنقل في مهماتهم الرسمية (المادة ٢٢/١٠ من اللائحة التنفيذية).

#### بدل الانتداب

الانتداب هو تكليف موظف أو عدد من الموظفين بأداء مهام معينة في غير مقر العمل لمدة مؤقتة، سواء داخل المملكة أم خارجها. ويصرف للموظف المنتدب خارج مقر العمل في مهمة رسمية بدل انتداب، يختلف حسب مرتبة الموظف، عن كل يوم يقضيه خارج مقر عمله داخل المملكة أو خارجها، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات (المادة ٢٧ من نظام الخدمة المدنية). مع ملاحظة أنه لا يجوز الجمع بين بدل الانتداب ومكافأة العمل الإضافي.

#### حساب بدل الانتداب

يبدأ احتساب بدل الانتداب للموظف المنتدب وقت مغادرته مقر عمله وينتهي بعودته،

ولا يدفع إلا عن الأيام اللازمة لقصاء المهمة . ويصرف له بدل الانتداب المقرر عن يوم واحد إذا انتهت المهمة التي كلف بأدائها وعاد إلى مقر عمله في اليوم نفسه (المادة ٢٢/١٦ من اللائحة التنفيذية) . ولكن إذا ثبت أن المنتدب قد تراخى في أداء العمل واستغرق مدة تزيد على المدة اللازمة، فلا يصرف له بدل الانتداب عما يقابل المدة غير اللازمة، علاوة على ما يستحقه من جزاء (المادة ٢٢/١٢ من اللائحة التنفيذية) .

ويحتسب بدل الانتداب عن أيام الإجازة المرضية التي تقع أثناء الانتداب، على أن يخطر الموظف جهة عمله بمرضه، وأن تتم الموافقة على احتساب هذه المدة انتداباً، على ألا تزيد مدة الإجازة المرضية التي يجوز احتسابها ضمن مدة الانتداب على عشرين يوماً أو نصف المدة أيهما أقل . ويشترط في حالة المنتدب إلى خارج المملكة أن يكون المرض طارئاً أثناء مدة الانتداب، وأن تستلزم حالة الموظف علاج المرض أثناء مدة الانتداب، وأن تثبت التقارير أنه يتعذر تأجيل العلاج إلى حين عودة الموظف إلى المملكة بعد انتهاء المهمة المنتدب من أجلها، وأن يتم الصرف من ميزانية وزارة الصحة توحيداً للإجراءات. (٣٤)

ويحدد بدل الانتداب الذي يصرف للموظف داخل المملكة عن كل يوم يقضيه خارج مقر عمله وفق الفئات الموضحة في الجدول (٣). (٣٥)

### جدول ٣

#### بدل الانتداب في الداخل حسب المراتب

المراتب	بدل الانتداب
٣-١	١١٣ ريال
٥-٤	١٥٠ ريال
٦	٢٤٠ ريال
٨-٧	٣٠٠ ريال
١٠-٩	٤٥٠ ريال
١٣-١٢	٥٢٥ ريال
١٥-١٤	٦٠٠ ريال

ويزاد البدل المقرر للفئات السابقة عند السفر إلى الخارج بنسبة (٥٠٪)، فيما عدا موظفي المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة، فيمنحون عند سفرهم إلى خارج المملكة في مهمة رسمية بدلاً نقدياً قدره (٩٠٠) ريال عن كل يوم، بالإضافة إلى ذلك، بدل انتقال قدره (٣٠٠) ريال. (٣٦)

#### انتداب الموظف الذي يعمل في الخارج

إذا انتدب الموظف الذي يعمل في الخارج لأداء مهمة رسمية خارج الدولة التي بها مقر عمله، فيعامل معاملة المتدب من داخل المملكة إلى البلد المتدب إليها (المادة ٧/٢٢ من اللائحة التنفيذية). أما إذا انتدب الموظف الذي يعمل في الخارج لأداء مهمة رسمية داخل المملكة، أو داخل الدولة التي بها مقر عمله، فيعامل معاملة المتدب داخل المملكة (المادة ٨/٢٢ من اللائحة التنفيذية).

#### بدل الانتداب للأعمال الموسمية

يعامل الموظفون الذين ينتقلون خارج مقر عملهم الأصلي داخل المملكة في مواسم معينة، مثل موسم الحج، معاملة المتدبين. ولا يتأثر بدل الانتداب المستحق لهم في حالة تكليفهم بمهمة رسمية في مقر عملهم الأصلي أو غيره (المادة ١٤/٢٢ من اللائحة التنفيذية).

#### بدل الانتداب للموظف المنقول

يستحق الموظف المنقول، بالإضافة إلى بدل الترحيل، بدل انتداب عن أيام السفر، على ألا تزيد عن ثلاثة أيام إذا كان النقل داخل المملكة، وثلاثة أيام إذا كان النقل إلى خارج المملكة.

#### بدل الانتداب لغير الموظفين

تطبق الأحكام الخاصة ببديل الانتداب على غير الموظفين الذين يكلفون بمهام رسمية خارج محل إقامتهم، على أن يصدر قرار الانتداب من الوزير المختص، وأن يحدد في القرار مرتبتهم كما لو كانوا موظفين رسميين (المادة ٢٠/٢٢ من اللائحة التنفيذية).

حالات أخرى لصرف بدل الانتداب

يصرف للموظف بدل انتداب عن الأيام التي تستلزمها الحالات التالية (المادة ٢٧/٦ من اللائحة التنفيذية):

- ١ . إذا استدعته الحكومة للشهادة أمام إحدى المحاكم ، أو الهيئات الواقعة خارج مقر عمله .
  - ٢ . إذا دعي للمثول أمام لجنة طبية ، أو هيئة تحقيق ، أو محاكمة .
  - ٣ . إذا حصل على إجازة مرضية ، وأوصت جهة مختصة بعلاجه في بلد آخر داخل المملكة .
- وعلى الموظف في الحالات السابقة أن يقدم شهادة بذلك من الجهة التي استدعي إليها .  
إلا أن بدل الانتداب لا يصرف للموظف المتهم إلا بعد أن تثبت براءته مما نسب إليه .

بدل انتداب المتعاقدين غير السعوديين

يستحق المتعاقد غير السعودي الذي ينتدب داخل المملكة بدل انتداب يومي على النحو التالي (المادة ٢٤ من لائحة توظيف غير السعوديين):

- ٨٠ ريالاً لمن كان راتبه أقل من ١٥٠٠ ريال .
  - ١٠٠ ريال لمن كان راتبه ١٥٠٠ ريال وأقل من ٢٥٠٠ ريال .
  - ١٢٠ ريال لمن كان راتبه ٣٥٠٠ ريالاً فأكثر .
- وفي حالة انتدابه خارج المملكة فيزداد البدل بمقدار ٥٠٪ .

تأمين السكن للمنتدب

لا يجوز تأمين السكن والطعام للموظفين المنتدبين في الخارج ، ولكن يجوز ، في الحالات الاستثنائية ، تأمين السكن لهم فقط لحضور المؤتمرات الدولية . وإذا أمنت الحكومة للموظف المنتدب السكن والطعام ، فيخفض بدل الانتداب إلى الربع . وإذا أمنت له السكن فقط ، خفض البدل إلى النصف . ولا يتأثر البدل في الحالات التي يقضيها الموظف في وسيلة النقل ، كذلك لا يتأثر البدل في حالات تأمين السكن في الخيام ، كما لا يتأثر في حالة تقديم

السكن والطعام من أية جهة غير حكومية، ما لم تحتسب التكاليف على الحكومة (المادة ٢/٢٢ من اللائحة التنفيذية).

### سلفة الانتداب

يجوز منح الموظف المنتدب سلفة على حساب بدل الانتداب، على ألا تزيد السلفة عن ما يستحقه عن المدة المحددة في قرار الانتداب (المادة ١٣/٢٢ من اللائحة التنفيذية). ولا يستعاد ما تم صرفه للموظف المنتدب من بدل انتداب عند انتهاء خدمته بالوفاة أو العجز الصحي الدائم عن العمل، إذا حدث ذلك قبل انتهاء المدة المحددة في قرار الانتداب. (٣٧)

### الانتداب في جهة غير جهة الموظف

إذا انتدب الموظف للقيام بمهمة رسمية بوزارة أو مصلحة غير التي يعمل فيها، فتتحمل الجهة التي يؤدي لها المهمة ما يستحقه من بدلات وتعويضات أو مكافآت، عدا راتبه الشهري وبدل الانتقال، ما لم يتم الاتفاق على غير ذلك (المادة ٥/٢٢ من اللائحة التنفيذية). ولكن إذا انتدب الموظف للمشاركة في لجنة، فتتحمل الجهة التابع لها اللجنة ما يستحقه من بدلات أو تعويضات أو مكافآت (المادة ٦/٢٢ من اللائحة التنفيذية).

### المسافات الموجبة لاستحقاق بدل الانتداب

حددت وزارة الخدمة المدنية ضوابط معينة لحساب المسافات بين المكان الذي ينتدب منه الموظف والمكان المنتدب إليه، والموجبة لصرف بدل الانتداب، وذلك على الوجه التالي:

١. يعد الموظف منتدباً إذا كانت المسافة بين مقر العمل ومكان الانتداب لا تقل عن (٧٥) كيلو متراً من الطرق المسفلتة، أو كانت لا تقل عن (٤٠) كيلو متراً من الطرق غير المسفلتة، بصرف النظر عن طبيعتها طالما كان بإمكان السيارة اجتيازها، أو إذا كانت لا تقل عن (١٥) كيلو متراً للأماكن التي لا تصل إليها السيارات أو سبل المواصلات الحديثة.
٢. تحسب المسافات الموجبة لصرف البديل على أساس ما تحدده الأمانات وبلديات المدن والقرى من حدود لتلك المدن والقرى. (٣٨)

## بدل الترحيل

يصرف للموظف بدلاً يعادل راتب شهرين،<sup>(٣٩)</sup> مقابل نفقات ترحيله وأسرته وأمتعته، ولكن لا يجوز تكرار صرفه خلال السنة.<sup>(٤٠)</sup> ويستحق الموظف هذا البدل في الحالات التالية (المادة ٢٧/٥ من اللائحة التنفيذية):

١. عند النقل إلى وظيفة تقع في مدينة أخرى، سواء أكان النقل من داخل المملكة إلى خارجها أو العكس، أو من جهة إلى جهة أخرى خارج المملكة.

وإذا كان النقل من داخل المملكة إلى خارجها أو العكس، أو من جهة إلى جهة أخرى خارج المملكة، يصرف له، إضافة إلى بدل الترحيل، تذاكر إركاب له ولأسرته، كما يصرف له ثلاثة أضعاف التذكرة من البلد المنقول منه إلى البلد المنقول إليه، على ألا يقل ما يصرف له عن راتب شهر واحد، وذلك مقابل نفقات الإعداد للسفر. إلا أنه يلزم، لصرف البدل في هذه الحالة، أن يكون النقل لمصلحة العمل، وليس وفقاً لرغبة الموظف، باستثناء نقل الموظف من خارج المملكة إلى داخلها إذا كان نقله السابق من داخل المملكة إلى خارجها تم للمصلحة العامة.

٢. في حالة الانتداب لمدة أو مدد متواصلة تزيد على تسعين يوماً يؤمن ترحيله على النحو التالي:

( أ ) في حالة الانتداب داخل المملكة يصرف بدل الترحيل عند ابتداء الانتداب .

( ب ) في حالة الانتداب من داخل المملكة إلى خارجها أو العكس، أو من جهة إلى أخرى خارج المملكة، فتؤمن للموظف تذاكر إركاب فقط ولزوجته وأولاده في حدود أربع تذاكر كاملة للجميع .

ولا يحول قطع الانتداب من قبل جهة عمل الموظف قبل انتهاء مدة الانتداب دون استحقاق بدل الترحيل .

٣. عند الإيفاد للدراسة أو التدريب بالداخل .

وبالنسبة للمتعاقد غير السعودي الذي يتغير مقر عمله، بنقله من بلد إلى آخر، يصرف بدل ترحيل، شريطة ألا يكون النقل بناء على رغبته. وإذا كان النقل لمتعاقدين، إحداهما محرم للآخر، فلا يستحق إلا بدل نقل واحد فقط، هو لصاحب الراتب الأعلى (المادة ٢٥ من لائحة توظيف غير السعوديين).

**وتقدر المسافة التي يستحق عنها الموظف بدل الترحيل على الوجه التالي:**

١. خمسة وسبعون كيلو متراً فأكثر من الطرق المسفلتة.
  ٢. أربعون كيلو متراً أو أكثر من الطرق غير المسفلتة.
  ٣. خمسة عشر كيلو متراً فأكثر للأماكن التي لا تصل إليها السيارات.
- وتحسب المسافات الموجبة لصرف البدل على أساس ما تحدده الأمانات وبلديات المدن والقرى من حدود لتلك المدن والقرى، وذلك قياساً على المسافات المحددة لغرض الانتداب. (٤١)

#### تذاكر الإركاب

يستحق الموظف تذكرة إركاب بالطائرة ذهاباً وإياباً في الحالات التالية (المادة ٦/٢٧ من اللائحة التنفيذية):

١. إذا انتدب في الداخل أو الخارج مدة لا تزيد عن تسعين يوماً (ولا يستحق في هذه الحالة بدل ترحيل).
٢. إذا استدعته الحكومة للإدلاء بشهادته أمام إحدى المحاكم، أو الهيئات الواقعة خارج مقر عمله.
٣. إذا دعي للمثول أمام لجنة طبية، أو هيئة تحقيق، أو محاكمة.
٤. إذا حصل على إجازة مرضية أو وصي بعلاجه من قبل الجهة المختصة إلى بلد آخر داخل المملكة.

ويجوز في الحالات السابقة، بدلاً من تأمين تذاكر السفر عينيماً في الداخل صرف قيمتها

من الدرجة السياحية مهما كانت مرتبة الموظف . كما يجوز تعويض الموظف المتدرب في الخارج عن تذاكر السفر، وذلك حسب القواعد التي تحددها وزارة الخدمة المدنية بعد الاتفاق مع مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية (المادة ٢٧/ ٨ من اللائحة التنفيذية).

وإذا كان السفر إلى بلد لا تصل إليه الطائرات، فيصرف للموظف أجره سيارة صغيرة كاملة، إذا كان من موظفي المرتبة العاشرة فما فوقها، وأجره إركابه بالنقل الجماعي إذا كانت مرتبته أقل من المرتبة العاشرة. ويجوز في الحالات الاستثنائية أن تؤمن له الجهة التي يعمل فيها وسيلة النقل اللازمة.

وبالنسبة للمتعاقد غير السعودي فتؤمن جهة عمله له ولأسرته تذاكر السفر الجوية بالدرجة السياحية (المادة ٢٠ من لائحة توظيف غير السعوديين)، مرة حين القدوم من موطنه إلى المملكة في بداية العقد، ما لم يكن مقيماً في المملكة عند تعيينه، ومرة أخرى حين العودة إلى موطنه في نهاية مدة العقد. ويستثنى من ذلك من كان مقيماً في المملكة عند تعيينه، وكانت مدة خدمته أقل من سنتين. كذلك يؤمن له ولأسرته تذكرة سفر من المملكة إلى موطنه ذهاباً وإياباً مرة كل سنة أثناء مدة العقد، عندما يسمح له بالحصول على إجازته السنوية (المادة ١٧ من لائحة توظيف غير السعوديين). ويقصد بأسرة المتعاقد الزوجة أو ولي الأمر للمتعاقد، ومن يعولهم شرعاً من الأولاد والبنات غير المتزوجات والوالدان والأخوة القصر، والأخوات غير المتزوجات. وتكون التذاكر في حدود أربعة أشخاص بما في ذلك المتعاقد نفسه (المادة ١٨ من لائحة توظيف غير السعوديين). ولكن إذا كانت المتعاقدة متزوجة بسعودي فلا تستحق بدل إركاب.

وتعطى التذاكر للمتعاقد غير السعودي بالسفر إلى الجهة التي صدر منها جواز سفره أصلاً. ولكن يجوز له استبدال تذاكر السفر المستحقة له من المملكة إلى موطنه بتذاكر سفر إلى أي بلد آخر، على أن يكون ذلك بالقيمة ذاتها أو أقل منها، وفي حالة الزيادة يلتزم بدفع الفرق (المادة ٢٠ من لائحة توظيف غير السعوديين). وإذا رغب المتعاقد وأسرته في السفر براً أو بحراً على نفقته الخاصة، أو رغب في قضاء إجازته السنوية بالمملكة كان له أن يسترد من

جهة عمله نصف قيمة تذاكر السفر المستحقة له، إذا لم يستعملها، أو أن يستعويض عنها بتذكرة شحن تعادل قيمتها (المادة ١٩ من لائحة توظيف غير السعوديين). غير أن التعويض لا يكون إلا عن كامل التذكرة، فإذا صدرت تذكرة له واستعمل جزءاً منها بأن سافر عن طريق الجو ولم يستعمل الجزء الثاني بالعودة عن طريق البر أو البحر فلا يمكن تعويضه عن ذلك. (٤٢)

### درجات الإركاب بالطائرة

يكون الإركاب بالطائرات في الدرجة الأولى لموظفي المرتبة العاشرة فما فوقها، وفي الدرجة السياحية لما عدا ذلك من الموظفين. ويجوز إركاب الموظفين من المرتبة التاسعة فما دونها بالدرجة الأولى في الحالات التي تقتضي طبيعة الأمور ركوبهم الدرجة الأولى، مثل: مرافقة الضيوف الرسميين عند سفرهم بالدرجة الأولى، أو لكون الموظف عضواً في وفد رسمي مسافر إلى الخارج. ويحق لبعض الأعضاء الركوب بالدرجة الأولى، أو لمن يرى الوزير المختص أثناء سفره في الداخل حاجة إلى اصطحابه معه بالدرجة الأولى لأسباب تتصل بالعمل (المادة ٧/٢٧ من اللائحة التنفيذية).

### بدل طبيعة عمل

يتم تحديد الوظائف التي يصرف لها بدل طبيعة العمل، ومقداره لكل وظيفة بقرار من وزير الخدمة المدنية، استناداً إلى توصية من لجنة البدلات. ويصرف بدل طبيعة العمل لغير شاغلي الوظائف التعليمية والتدريبية للأسباب التالية (المادة ١٧/٢٧ من اللوائح التنفيذية):

١. صعوبة العمل الذي يؤديه الموظف، أو لأن الاستمرار فيه يؤدي إلى آثار مرضية، مثل وظائف النسخ.
٢. ارتباط الوظيفة بمسؤولية من شأنها أن تعرض شاغلها لخسارة مادية، مثل: وظائف أمناء الصناديق، والمستودعات، والعهد.
٣. كون الوظيفة من الوظائف التي يعمل شاغلها خارج المكاتب طوال الوقت أو أغلبه.

وقد حددت وزارة الخدمة المدنية الفئات الوظيفية التي تستحق بدل طبيعة العمل . وتم تحديد مقدار البدل في فئتين : الفئة الأولى ويبلغ فيها البدل (٢٠٪) من أول مربوط المرتبة التي يشغلها الموظف ، وتشمل وظائف : رئيس قسم النسخ ، ناسخ ، أمين صندوق ، مأمور صرف ، أمين مستودع ، رئيس قسم أمانة الصندوق والصرفيات (بشرط أن يكون بعهدته عهد مالية) ، مدير شعبة الصندوق والصرفيات (بشرط أن يكون بعهدته عهد مالية) ، أمين عهد (بشرط أن يكون بعهدته عهد مالية وعينية) ، مأمور عهد (بشرط أن يكون بعهدته عهد مالية وعينية) ، مأمور مستودع (بشرط أن يكون بعهدته عهد مالية وعينية) ،<sup>(٤٣)</sup> المسعفين ومساعدتهم ، وسائقي سيارات الإسعاف بجمعية الهلال الأحمر .<sup>(٤٤)</sup>

أما الفئة الثانية فيبلغ فيها البدل (١٥٪) من أول مربوط المرتبة التي يشغلها الموظف . وتشمل وظائف : مثقب ، مأمور سترال ، مأمور لا سلكي ، محصل إيرادات ، جابي (بشرط أن يقوم بتحصيل الإيرادات) ، مأمور هاتف ، مأمور سلكي ، مأمور تلكس ، مأمور مبرقات طباعة ، مأمور مخابرة .<sup>(٤٥)</sup>

وقدمت تفويض الجهات الحكومية بصرف بدل طبيعة العمل مباشرة عند تعيين الموظف في حال اكتمال شروط الصرف ، وهي أن يكون الموظف سعودياً ،<sup>(٤٦)</sup> وشاغلاً للوظيفة المقرر لها بدل طبيعة العمل وأن يزاول عملها فعلاً . لذا فإن هذا البدل يوقف في حالة تكليف الموظف بعمل وظيفة أخرى ، أو نقله إلى وظيفة أخرى غير مقرر لها هذا البدل .

#### بدل الخطر

يصرف هذا البدل شهرياً بمقدار (٢٠٠) ريال لشاغلي الوظائف الذين تقتضي طبيعتها التعرض لخطر معين . ويشمل هؤلاء : العاملون في مجال الأسلحة والذخائر ، أو محطات الكهرباء ذات الضغط العالي ، أو من يشرفون على مواد خطره ومفجرة (المادة ٢٧ / ١٤ من اللائحة التنفيذية) .

## بدل الضرر والعدوى

يصرف بدل الضرر والعدوى بمقدار (٢٤٠) ريالاً، لشاغلي الوظائف الذين يحتمل أن يتعرضوا، بحكم عملهم، للضرر أو العدوى، من الذين يعملون في إحدى الجهات التالية (المادة ٢٧/١٣ من اللائحة التنفيذية):

- ١ . أقسام الأشعة .
- ٢ . أقسام الطب الوقائي .
- ٣ . مستشفيات العزل ومكافحة الأوبئة حين حدوثها، والمحاجر الصحية .
- ٤ . المختبرات الجرثومية .
- ٥ . مصحات ومراكز ومستوصفات الدرن، وسيارات الفحص الجماعي للدرن، ومصحات الجذام، ومستشفيات الأمراض العقلية .
- ٦ . أقسام المختبرات العلمية التي تسبب للعاملين فيها ضرراً .
- ٧ . أقسام التصوير وطباعة الخزائط، التي تستعمل فيها مواد كيميائية سامة، أو حارقة .
- ٨ . العاملون في لحام الأوكسجين، ولحام الكهرباء، وتعبئة البطاريات، والدهان بالمسدسات، وقياسي الزيت، ومن يتعرضون للإشعاع الذري .
- ٩ . العاملون في مكافحة الحشرات، وغسالي الموتى، والعاملين في سيارات التنظيفات .

## بدل مزاوله أعمال التدريب والتعليم

يمنح الذين يزاولون أعمال التدريب والتعليم في المدارس والمعاهد التعليمية ومراكز التدريب بدل شهري عن مزاوله أعمال التدريب أو التعليم قدره (٥٠٪) من أول مربوط المرتبة التي يشغلونها . وإذا زادت خدمة الموظف المستحق لهذا البدل عن خمس سنوات فيصرف له بدل قدره (٣٠٪) من أول مربوط المرتبة التي يشغلها .

ويشترط لصرف هذا البدل أن يكون الموظف مثبتاً على وظيفة تعليمية أو تدريبية في المدرسة أو المعهد أو مركز التدريب، وأن يزاول عمل الوظيفة المثبت عليها فعلاً، وأن تكون

مدة الخدمة المحتسبة له قد قضيت على وظيفة تعليمية أو تدريبية (المادة ٢٧/١٦ من اللائحة التنفيذية). ولكن لا يصرف هذا البدل للخاضعين لسلم رواتب الوظائف التعليمية، حيث تم إدراج بدل المهنة ضمن تركيبة هذا السلم.

#### بدل المناطق النائية والجبلية

يصرف هذا البدل شهريا بنسبة تتراوح بين ٥٪ إلى ١٠٪ من أول مربوط من المرتبة التي يشغلها الموظف،<sup>(٤٧)</sup> وذلك للموظف المعين على إحدى الوظائف بأحد المراكز والقرى النائية. وتحدد المناطق النائية والنسب المقررة لكل منطقة، وشروط منح البدل المخصص لها، من قبل لجنة البدلات في وزارة الخدمة المدنية، التي ينضم إليها مندوب من وزارة الداخلية، عند مناقشتها لهذا البدل.

#### بدل التمثيل

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

#### بدل العلاج

يصرف في حالة عمل الموظف بصفة مستمرة خارج المملكة للفئات نفسها التي تستحق بدل التمثيل.

#### بدل السكن

تدفع الجهة إلى المتعاقد غير السعودي بدل سكن مقداره راتب ثلاثة أشهر على أن لا يقل عن (٨٠٠٠) ريال. ويدفع هذا البدل دفعة واحدة سنوياً، ومقديماً في بداية مدة العقد، ثم في بداية كل سنة من سنوات التجديد. وفي حالة التعاقد مع موظفة ومحرمها، فلا يستحق بدل السكن سوى أحدهما، هو صاحب الراتب الأعلى. وفي هذه الحالة فإن الجهة التي تصرف تذاكر الإركاب تتولى كذلك صرف بدل السكن، توحيداً لإجراءات الصرف

ومنعاً للازدواجية. (٤٨) ولكن إذا كانت المتعاقد غير السعودية متزوجة بسعودي فلا تستحق بدل سكن، (٤٩) كذلك لا يستحق المتعاقد بدل سكن إذا أمنت له الوزارة مسكناً (المادة ٢١ من لائحة توظيف غير السعوديين).

وإذا انتهت خدمة المتعاقد، لسبب غير الوفاة أو الفصل للمصلحة العامة أو لإشغال الوظيفة بسعودي، فيحسم بدل السكن المستحق له على أساس عدد الأشهر التي قضاها في الخدمة، ومن ثم يسترد الباقي (المادة ٤٦ من لائحة توظيف غير السعوديين).

### بدل التجهيز

يستحق المتعاقد غير السعودي بدل تجهيز عند بدء التعاقد معه بمقدار ٥٠٪ من الراتب الشهري المقرر له (المادة ٢١ من لائحة توظيف غير السعوديين).

### البدلات الخاصة بالموظفين الخاضعين للائحة الوظائف الصحية

تضمنت لائحة الوظائف الصحية عدداً من البدلات للموظفين الذين تنطبق عليهم، من أهمها ما يلي:

### بدل التفرغ

يدفع بدل التفرغ للأطباء الذين تشملهم لائحة الوظائف الصحية مقابل تفرغهم التام للعمل الحكومي، ويبدأ بنسبة ٧٠٪ أول مربوط المستوى الأول ثم يتدرج في الانخفاض كلما تصاعد المستوى، حتى يصل إلى نسبة ٤٠٪ من أول مربوط راتب المستوى السابع. ويستمر صرف بدل التفرغ للأطباء الذين يوفدون لإكمال دراستهم الطبية في الداخل.

كذلك يدفع بدل التفرغ للصيادلة الذين تشملهم لائحة الوظائف الصحية مقابل التفرغ للعمل الحكومي، ويبدأ بنسبة ٤٥٪ من راتب أول مربوط المستوى الأول ثم يتدرج في الانخفاض كلما تصاعد المستوى حتى يصل إلى نسبة ٢٠٪ من أول مربوط المستوى السادس والسابع.

بدل الساعات الإضافية لبقية الفئات

يمنح كل من الأخصائيين، والفنيين، والمساعدين الصحيين، بدل ساعات إضافية بنسبة ٢٠٪ من أول مربوط المستوى الذي يشغلونه، مقابل ساعات العمل الإضافية التي أضيفت لأعمالهم، وساعات المناوبة الأسبوعية.

بدل العمل في مستشفيات وعيادات الأمراض النفسية

يستحق الأطباء العاملين في مستشفيات وعيادات الأمراض النفسية بدلاً نقدياً مقابل ظروف وطبيعة العمل في هذه الجهات والتعامل مع فئة معينة من المرضى. ويصرف هذا البديل بمبلغ ثابت شهرياً، يختلف باختلاف فئة المستفيدين منه.

بدل مزاوله الطب الشرعي

يمنح العاملين في مراكز وأقسام الطب الشرعي المشمولين بلائحة الوظائف الصحية، بمن فيهم العاملون في ثلاجة الموتى، بدلاً يتراوح بين ٢٥٪، ٤٠٪، و ٥٠٪ من بداية المستوى الذي يشغله الموظف.

البديل المخصص للعاملين في مستشفيات الجذام وأقسام العزل

يمثل هذا البديل مبلغ نقدي ثابت يصرف شهرياً لمن يعمل في هذه الجهات مقابل الآثار التي قد تترتب على ممارسة هذا العمل في أماكن تنتشر فيها العدوى.

بدل قيادة سيارات إسعاف

يبلغ هذا البديل ٥٠٠ ريال تمنح شهرياً للمسعفين المؤهلين الذين يتولون قيادة سيارات الإسعاف بأنفسهم، بالإضافة إلى قيامهم بواجباتهم كمسعفين.

ثالثاً - المكافآت

هي مبالغ مقطوعة تمنح لأسباب متعددة. وتختلف المصادر النظامية للمكافآت المقررة للموظفين. فمنها ما هو صادر بمراسيم ملكية، مثل مكافأة وظائف مباشرة الأموال العامة،

أو بأوامر سامية، مثل مكافأة العاملين في المشاعر المقدسة. ومنها ما هو مقرر بموجب اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، مثل مكافأة العمل الإضافي، ومكافأة نهاية الخدمة. ومنها ما هو مقرر بموجب قرار من مجلس الوزراء، مثل: مكافأة موزعي البريد، ومكافأة أعضاء المجلس الأعلى للإعلام. ومنها صدر من قبل مجلس الخدمة المدنية، مثل مكافأة أعمال التمثيل المالي، ومكافأة أعضاء اللجنة التحضيرية للمجلس الأعلى للإعلام. وفي الصفحات التالية نتناول بعض هذه المكافآت.

### مكافأة العمل المؤقت

نص نظام الخدمة المدنية في المادة (٢٥) على أنه يجوز، بقرار من الوزير المختص، شغل بعض الوظائف بصفة مؤقتة بمكافأة تحدد على أساس العمل بالقطعة، أو الإنتاج، أو الساعة، حسب المعدلات التي يحددها مجلس الخدمة المدنية. وأشارت اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية في المادة (٢٥/٢) إلى أنه يجوز في الحالات الاستثنائية للوزير المختص وبعد موافقة وزير الخدمة المدنية التعاقد مع سعودي لأشغال وظيفه معينة فترة مؤقتة لا تزيد عن سنة، بشرط أن يتوافر لديه المؤهل المطلوب للوظيفة، وألا تزيد المكافأة على راتب الوظيفة وبدلاتها.

ومن الأعمال المؤقتة تلك التي يتم التعاقد على شغلها وفقاً لنظام الساعات. والعاملين بنظام الساعات محكومين بالعقود التي تعقد معهم لذا فهم لا يستفيدون من المزايا المالية المقررة للموظفين المعيّنين بصفة أصلية على وظائف ذات مراتب بسلم رواتب الموظفين، ولا يستحقون سوى المكافأة التي تضمنها العقد.

ويكون تحديد المكافأة حسب الجدول الذي حددته وزارة الخدمة المدنية للعمل بالساعة. حيث تم تحديد أجر الساعة للوظيفة حسب ساعات العمل في الشهر ومقدارها ١٥٥ ساعة، وفق الجدول (٤). (٥٠)

## جدول ٤

## مكافآت العاملين بالساعة

المرتبة	الأجر بالساعة
٣١	٩ ريال
٣٢	١٢ ريال
٣٣	١٦ ريال
١	١٣ ريال
٢	١٥ ريال
٣	١٧ ريال
٤	٢٠ ريال
٥	٢٤ ريال
٦	٢٩ ريال
٧	٣٤ ريال
٨	٣٨ ريال
٩	٤٥ ريال
١٠	٥٠ ريال
١١	٥٧ ريال
١٢	٦٥ ريال
١٣	٧٣ ريال
١٤	٨٢ ريال
١٥	٩٧ ريال

كذلك تمنح مكافأة العمل المؤقت للمتعاقد غير السعودي الذي انتهى عقده بحصوله على الجنسية السعودية وأبقته جهته عمله في وظيفته، حيث يمنح في هذه الحالة مكافأة شهرية تعادل راتبه الشهري التعاقدى، إلى أن تنتهي إجراءات تعيينه وفق قواعد نظام الخدمة المدنية، على أن تتم هذه الإجراءات خلال الستة أشهر التالية للحصول على الجنسية (المادة ١/٢٥ من اللائحة التنفيذية).

كذلك يجوز إبقاء الموظف الذي انتهت خدمته مدة شهر واحد، بموافقة رئيسه، إذا استدعى الأمر تسليم ما بعهدته إلى موظف آخر. ويجوز تمديد تلك المدة شهراً آخر فقط، وذلك بقرار من الوزير المختص. ويصرف للموظف في هذه الحالة مكافأة تعادل راتب المدة التي يبقى فيها (المادة ٢٥ / ٤ من اللائحة التنفيذية). كذلك يجوز إبقاء المدرس الذين انتهت خدمته أثناء العام الدراسي حتى نهاية الفصل الدراسي بمكافأة تعادل راتبه الذي كان يصرف له. (٥١)

وإذا تم تعيين الموظف قبل إكماله السن النظامية للتعيين، وكشف أمره قبل بلوغه السن النظامية للتعيين، ففي هذه الحالة تنهى خدماته، ويعد ما تسلمه من رواتب مكافأة له لقاء عمله (المادة ٤ / ٨ / ٤ من اللائحة التنفيذية). كذلك في حالة إعادة تعيين موظف سابق قبل انتهاء مدة حظر التعيين المقررة نظاماً، يعد تعيينه باطلاً ويطوى قيده، ويعد ما تقاضاه قبل طي قيده مكافأة له مقابل عمله عن تلك المدة.

#### مكافأة العمل خارج وقت الدوام الرسمي وفي العطل الرسمية

تصرف مكافأة نقدية للمكلفين بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي وفي أثناء العطل الرسمية، وفقاً لقرار يصدر من قبل الوزير المختص يبين طبيعة العمل المكلف به الموظف، وعدد الساعات المقررة لإنجازه (المادة ٢٦ من نظام الخدمة المدنية).

ويشترط للتكليف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي ألا يكون ثمة وسيلة لإنجاز العمل أثناء وقت الدوام، وأن يكون العمل خارج وقت الدوام الرسمي لأداء واجبات وظيفية شاغرة، أو القيام بعمل استثنائي، أو مهمة رسمية، وليس نتيجة إهمال أو قصور من جانب الموظف، (٥٢) وأن لا تزيد مرتبة الموظف عن المرتبة الثانية عشرة. (٥٣) ولا تزيد المكافأة في هذه الحالة عن (٢٥٪) من الراتب الشهري للموظف. ولكن المكافأة التي تصرف للأطباء البيطريين الذين يشرفون على الذبح واللحوم خارج وقت الدوام الرسمي، فتعادل نصف الراتب الشهري (المادة ٢٧ / ١٥ من اللائحة التنفيذية).

أما بالنسبة للتكليف بالعمل أيام العطل الأسبوعية والأعياد فيقتصر على من يلزم

تكليفهم في مراكز الحدود، والمطارات، والموانئ، والمستشفيات، والإذاعة، والتلفزيون، والبرق، والبريد، والإمارات، والدواوين الملكية، ومكاتب الوزراء، والجهات المماثلة. ويكون الحد الأقصى للمكافأة في هذه الحالة (٥٠٪) من الراتب الأساسي. (٥٤)

ويتم احتساب المكافأة على أساس أن الساعة الواحدة تعادل ساعة، وعلى أساس أن المعدل الشهري لساعات العمل ١٥٥ ساعة (المادة ٢٦/٢ من اللائحة التنفيذية). وهكذا فإن المكافأة في هذه الحالة تساوي:

الراتب الشهري × عدد ساعات التكليف اليومية × عدد أيام التكليف ÷ ١٥٥ .

فعلى سبيل المثال، إذا تم تكليف موظف يشغل الدرجة الأولى من المرتبة العاشرة للعمل خارج وقت الدوام، بمقدار ثلاث ساعات ولمدة عشرة أيام في الشهر، فيتم حساب المكافأة على الوجه التالي:

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

#### مكافأة الأطباء البيطريين

يمنح الأطباء البيطريون مكافأة سنوية تعادل راتب شهرين (المادة ٢٧/١٥ من اللائحة التنفيذية).

#### مكافأة اللجان والمجالس

يتقاضى المشاركون في بعض اللجان والمجالس مكافأة نظير مشاركتهم فيها. ويتفاوت مقدار المكافأة وقواعد صرفها، باختلاف اللجان، والمجالس. فعلى سبيل المثال، تتولى وزارة الإعلام صرف مكافآت لكل عضو في المجلس الأعلى للإعلام قدرها ١٠٠٠ ريال، عن كل جلسة يحضرها العضو، على ألا يتجاوز مجموعها ١٥٠٠٠ ريال في السنة. (٥٥)

ومن أمثلة مكافآت اللجان، تلك التي تصرف للمشاركين في لجان الاختبارات والمسابقات الوظيفية، من غير العاملين في إدارات الامتحانات والإشراف عليها بحكم طبيعة عملهم، حيث يتم صرفها وفق القواعد التالية: (٥٦)

- ١٥٠ ريال لكل عضو، لقاء اشتراكه في اختبار مقابلة لشخص واحد.
- ١٢٥ ريال لكل عضو، لقاء وضع وتصحيح اختبار مكتوب لشخص واحد، و (٢٥ ريال) لقاء تصحيح كل إجابة إضافية عند تقدم أكثر من شخص واحد للاختبار نفسه.
- ٧٥ ريال لكل عضو يشترك في اختبار عملي لشخص واحد، سواء أكانت الوظيفة مجال الاختبار فنية مساعدة أم حرفية.
- ٥٠ ريال لكل عضو، من غير موظفي وزارة الخدمة المدنية، لقاء اشتراكه في المراقبة على المسابقة الكتابية التي تعقد في القاعات.

#### مكافأة شاغلي وظائف مباشرة الأموال العامة

تتضمن وظائف مباشرة الأموال العاملة الوظائف التي تختص بحفظ الأموال العامة النقدية والعينية والأعيان المنقولة والطوايع ذات القيمة. (٥٧) ومن أمثلة الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف: مأموري المستودعات، وأمناء الطوايع، ومأموري الصرف، وأمناء الصناديق، ومحصلي الإيرادات.

ويستحق شاغلو وظائف مباشرة الأموال العامة مكافأة سنوية، تصرف لهم في بداية شهر محرم، (٥٨) على النحو التالي: (٥٩)

- راتب شهر، واحد عن كل سنة من السنوات الأربع الأولى.

- راتب شهر ونصف عن السنة الخامسة، حتى السابعة.

- راتب شهرين عن السنة الثامنة، حتى العاشرة.

- راتب شهرين ونصف عن السنة الحادية عشرة، حتى الخامسة عشرة.

- راتب ثلاثة أشهر عن كل سنة بعد الخامسة عشرة.

ولا يحصل على المكافأة، إلا المثبتون الذين تم تعيينهم على وظائف مباشرة الأموال العامة نظاماً، وليس في حالة التكليف أو الندب مهما كانت مدتهما. كذلك لا تستحق المكافأة عن السنة التي يجري تكليف الموظف فيها، داخل مقر عمله، للتفرغ للقيام بأعمال

وظيفة غير خاضعة لنظام مباشرة الأموال العاملة . ولا يستحق الموظف المكافأة إذا ثبت عليه وجود عجز مقصود عند الجرد أو المحاسبة . كذلك ينقطع استحقاق المكافأة عند الترقية ، أو النقل ، إنهاء الخدمة . إلا أن ورثة المتوفى يستحقون مكافأة عن السنة التي توفي فيها الموظف . وتصرف هذه المكافأة بعد انتهاء خدمة الموظف أو نقله إلى وظيفة غير خاضعة لهذا النظام .

### مكافأة نهاية الخدمة

تعادل مكافأة نهاية الخدمة راتب ثلاثة أشهر ، تصرف للموظفين والمستخدمين والعاملين على بند الأجور ، في الحالات التالية (المادة ٢٧ / ١٩ من اللائحة التنفيذية) :

- ١ . التنسيق من الخدمة بسبب إلغاء الوظيفة .
  - ٢ . الإحالة على التقاعد بسبب العجز عن العمل .
  - ٣ . الوفاة أياً كان سببها وأياً كانت مدة الخدمة .
  - ٤ . الإحالة على التقاعد لبلوغ السن النظامية .
- والجددير بالإشارة أن هذه المكافأة تختلف عن المكافأة التي تصرف للموظف الذي لا يستحق معاشاً تقاعدياً ، ويحصل عليها حسب عدد السنوات التي قضاها في العمل . فالموظف الذي لا يستحق معاشاً تقاعدياً عند نهاية خدمته تحسب له مكافأة ، على النحو التالي (المادة ٢٣ من نظام التقاعد المدني) :

١ . تحسب المكافأة على أساس (١٤٪) من الراتب السنوي عن كل سنة من سنوات الخدمة الفعلية ، في حالة إلغاء الوظيفة ، أو الفصل غير التأديبي من مجلس الوزراء أو بأمر سام ، أو الفصل غير التأديبي بشكل عام ، إذا كانت خدمة الموظف أقل من (١٥) سنة ؛ لأنه إذا بلغت (١٥) سنة فأكثر فإنه يستحق معاشاً تقاعدياً .

٢ . تحسب المكافأة على أساس (١٠٪) من الراتب السنوي عن كل سنة من سنوات الخدمة الفعلية ، إذا كان ترك الخدمة بسبب الاستقالة ، أو الفصل بسبب تأديبي ، ولم تبلغ مدة خدمة الموظف عشر سنوات .

٣. تحسب المكافأة على أساس (١١٪) من الراتب السنوي عن كل سنة من سنوات الخدمة المحسوبة في التقاعد، وذلك في الحالات التالية:

(أ) إذا استقالت الموظفة بسبب الزواج، مهما كانت مدة خدمتها، ما لم تبلغ القدر الذي يستحق الموظف عنه معاشاً.

(ب) إذا استقال الموظف وبلغت مدة خدمته عشر سنوات، ولم تبلغ المدة التي يستحق عنها معاشاً.

(ج) إذا فصل الموظف لسبب تأديبي وكانت له خدمة لا تقل عن عشر سنوات وأقل من ٢٥ سنة.

وبالنسبة للمتعاقد بعقد شخصي من غير السعوديين، فيمنح عند انتهاء خدمته مكافأة تعادل نصف راتب شهر، على أساس راتبه الأخير، عن كل سنة كاملة من سنوات خدمته، بشرط أن يكون قد أمضى ثلاث سنوات متتالية على الأقل في الخدمة بموجب العقد، ويحد أقصى مقداره خمسون ألف ريال (المادة ٤١ من لائحة توظيف غير السعوديين). وإذا توفي فيستحق ورثته مكافأة نهاية الخدمة.<sup>(٦٠)</sup> ولكن لا يستحق مكافأة نهاية الخدمة متى كان سبب إنهاء الخدمة الانقطاع عن العمل أو فصله بقرار من مجلس المحاكمة أو صدور عقوبة جنائية بحقه.<sup>(٦١)</sup> وإذا كان المتعاقد معاراً بطريقة رسمية بموجب وثائق متبادلة بين حكومته وحكومة المملكة فيمنح مكافأة نهاية خدمة تعادل ربع راتب شهر عن كل سنة كاملة من سنوات خدمته، بشرط أن يكون قد أمضى ثلاث سنوات كاملة متوالية في الخدمة على الأقل بموجب العقد ويحد أقصى مقداره خمسة وعشرون ألف ريال.<sup>(٦٢)</sup>

#### مكافأة العمل بعد بلوغ السن النظامية للتقاعد

يمكن التعاقد مع الموظف المحال على التقاعد لبلوغه السن النظامية للتقاعد بمكافأة، تصرف من بند المكافآت في الجهة التي يعمل بها، تعادل الفرق بين الراتب الذي كان يتقاضاه عند إحالته للتقاعد والمعاش التقاعدي المستحق له.<sup>(٦٣)</sup>

### مكافأة العمل بعد سن الخامسة والستين

يجوز، بصفة استثنائية، التعاقد مع شاغلي بعض الوظائف بعد سن الخامسة والستين، وفقاً لأحكام قرارات مجلس الخدمة المدنية الصادرة في هذا الشأن. ويمنح المتعاقد معه في هذه الحالة مكافأة تعادل أول مربوط المرتبة التي كان يشغلها وقت إحالته للتقاعد. (٦٤)

### ش مكافأة سائقي السيارات المخصصة لرجال الدولة

يمنح سائقي السيارات المخصصة لرجال الدولة الخاضعون لنظام الوزراء ونواب الوزراء، وموظفي المرتبة الممتازة مكافأة شهرية مقطوعة لا تتجاوز ألف ريال لكل سائق، إلى جانب ما يحصل عليها من رواتب ومزايا أخرى. (٦٥)

### المكافأة الخاصة بمدرسي القرآن الكريم

يقتصر صرف هذه المكافأة على خريجي مدارس تحفيظ القرآن الكريم من السعوديين شريطة أن يكون الشخص حافظاً لكتاب الله الكريم، وألا يكون ممن سوي وضعه الوظيفي نتيجة حصوله على مؤهل جديد، وألا يقل جدولته التدريسي عن اثنتي عشرة حصة أسبوعياً في مادة القرآن الكريم. (٦٦)

### رابعا. التعويضات

يصرف للموظف تعويضات مالية تمنح له لأسباب مختلفة، مثل: التعويض بسبب الوفاة، أو الإصابة بسبب العمل، وعن الإجازات، وعن تذاكر الإركاب، وعن مدة العمل الزائدة عن سن التقاعد النظامي.

### التعويض عن الإجازة العادية

في حالة انتهاء خدمة الموظف من غير أن يتمتع بإجازاته العادية، جاز تعويضه عما هو مستحق له من تلك الإجازات في حدود تسعين يوماً. ويسقط حقه في التعويض فيما زاد عن تسعين يوماً، أو على مدة الإجازة التي يستحقها وقت نفاذ نظام الموظفين العام السابق، ويدفع له على سبيل التعويض راتب هذه المدة حسب آخر راتب تقاضاه (المادة ٢٨ / ٣ من اللائحة التنفيذية).

ويستثنى من ذلك الموظف الذي تنتهي خدمته بسبب الوفاة فإنه يعوض عن جميع إجازاته العادية المستحقة له حتى تاريخ وفاته، حتى لو تجاوزت تسعين يوماً. (٦٧) وإذا توفي المدرس أثناء العطلة الصيفية فإن رواتبه تصرف لكامل مدة العطلة الصيفية. (٦٨) كذلك يعوض الموظف الذي تنتهي خدمته بسبب عجزه عن العمل بصورة قطعية عن جميع إجازته السنوية المستحقة له، شريطة أن يكون العجز ناشئاً عن العمل وأثناء أدائه. (٦٩)

ويحرم الموظف من التعويض عن رصيده من الإجازات العادية، إذا انتهت خدماته لأسباب تأديبية، أو بسبب الانقطاع عن العمل دون عذر مشروع، أو بسبب عدم عودته إلى العمل بعد انتهاء الإجازة أو التدريب أو الإعارة أو أية مدة غياب مسموح بها نظاماً، أو بسبب عدم الصلاحية في سنة التجربة. ولا يجوز تعويض الموظف عن إجازاته ما دام على رأس العمل، بل يتم التعويض عند انتهاء الخدمة فقط. (٧٠)

ويستحق المتعاقد غير السعودي تعويضاً عن الإجازة العادية براتب كامل بقدر مدتها، ولا يدخل في ذلك البدلات التي يتقاضاها. ولكن لا يستحق التعويض عن مدة الإجازة متى كان سبب إنهاء الخدمة الانقطاع عن العمل، أو فصله بقرار من مجلس المحاكمة، أو صدور عقوبة جنائية بحقه (المادة ٤٥ من لائحة توظيف غير السعوديين).

#### التعويض في حالة العجز أو الإصابة أو الوفاة

في حالة وفاة الموظف، أو المستخدم، أو من يتم التعاقد معه من الخريجين أو الخريجات السعوديات للقيام بأعمال التدريس، (٧١) أو إصابته بعجز كلي أو في حالة إصابته بعاهة تمنعه عن العمل بصورة قطعية، وكانت الوفاة أو العجز بسبب العمل المسند إليه، يتم تعويضه بمبلغ مقداره ستون ألف ريال (المادة ٢٧ / ١ من اللائحة التنفيذية). أما الموظف المعين على بند الأجور الذي تنتهي خدمته في الدولة بسبب العجز الصحي عن العمل، فيصرف له ما يعادل راتب ثلاثة أشهر. (٧٢)

وإذا ثبت عجز الموظف صحياً عن أداء مهام وظيفته، بتقرير طبي من اللجنة الطبية المختصة، وبعد استفادته لكامل حقوقه في الإجازات المرضية التي يسمح بها النظام، تنهى

خدمته بقوة النظام . ويرتب على قرار إنهاء الخدمة في هذه الحالة تعويض الموظف عن جميع أرصده من الإجازات العادية، إذا كان العجز بسبب العمل، وتصرف له مكافأة نهاية الخدمة بما يعادل راتب ثلاثة أشهر، ويستحق معاشاً تقاعدياً مهما كانت مدة خدمته .

وفي حالة إصابة الموظف، بعجز جزئي عن العمل، أو عاهة مستديمة، بسبب العمل لا تمنعانه من أداء عمله، فيحصل على تعويض يقدر بحسب نسبة العجز الذي أصابه، ومقدراً على أساس الستين ألف ريال المقررة في حالة الوفاة أو العجز الكلي . ويكون تقدير نسبة العجز من الهيئة الطبية المختصة (المادة ٢٧/ ١ من اللائحة التنفيذية).

وليست كل الإصابات التي تحدث أثناء العمل تستحق التعويض، وهكذا فعلى سبيل المثال، فإن إصابة الموظف أثناء العمل باختلال في قواه العقلية، أو بهبوط عصبي، لا يعد عجزاً كلياً أو جزئياً من قبيل العاهات المستديمة، بل يعد من قبيل الأمراض القابلة للشفاء، وبالتالي لا يستحق المصاب في هذه الحالة تعويضاً أو مكافأة. (٧٣) وفي كل الأحوال يشترط للتعويض عن العجز الكلي أو الجزئي أن تكون الإصابة قد حدثت بسبب العمل المسند إلى الموظف نظاماً. (٧٤)

وإذا وقع الحادث أثناء العمل فيجب أن يتولى الرئيس المباشر للموظف في الجهة الإدارية التي وقع الحادث بها تحرير محضر تحقيق يبين فيه أسباب وقوع الحادث، ويجب أن يثبت في التحقيق أن الحادث لم ينشأ بصورة مقصودة ممن يستفيد منه، وأنه لم يقع نتيجة عمل جنائي عمد إليه . ويحرر المحضر من أربع صور ترفع صورة منها إلى رئيس الجهة الإدارية التابع لها الموظف المصاب، وترسل صورة إلى الشرطة المختصة، إذا كان هناك مقتضى لذلك، وصورة لوزارة الخدمة المدنية، وصورة تودع في ملف الموظف المصاب .

أما إذا وقعت الإصابة أثناء الذهاب إلى العمل أو العودة منه، فإنه يشترط لاستحقاق التعويض أن يثبت التحقيق أن المصاب كان في طريقه إلى العمل أو منه، وأن يكون الطريق الذي سلكه لم يتغير اتجاهه فيه، أو لم يتوقف خلال مروره فيه لغرض تمليه عليه مصلحة الشخصية، أو مصلحة لا تمت لعمله بصلة . ويطبق المبدأ عينه بالنسبة للإصابة التي تحدث

أثناء تنقلات الموظف وفقاً لتعليمات من جهة عمله، أو أثناء تكليفه بالسفر في مهمة رسمية. ويكون إثبات الحادث في هذه الحالة بتقديم صورة من محضر التحقيق الذي أجرته الشرطة، ويرفق مع تقرير من المستشفى، أو الجهة التي نقل إليها المصاب بعد وقوع الحادث مباشرة.

وفي جميع الأحوال، سواء أوقعت الإصابة في مكان العمل أم خارجه، فيجب أن يحال المصاب إلى الهيئة الطبية المختصة لإثبات العجز ونسبته. وتتولى الجهة التي يتبعها الموظف المصاب صرف التعويضات المترتبة على الحادث طبقاً لما تقضي به التعليمات المالية. (٧٥)

ويعامل المتعاقد غير السعودي الذي تنتهي خدماته بسبب الإصابة بعجز أو عاهة دائمة تمنعه عن أداء العمل بصورة قطعية أو الوفاة بما يعامل به الموظف السعودي (المادة ٤٣ من لائحة توظيف غير السعوديين). وفي حالة وفاة المتعاقد فتتحمل جهة عمله كافة النفقات اللازمة لنقل جثمانه ونقل أفراد عائلته إلى موطنه. وإذا كان المتوفى أحد أفراد عائلة المتعاقد ممن يعولهم شرعاً فتتحمل الوزارة نفقات نقل الجثمان، ويمنح المرافق تذكرة إركاب بالطائرة مرجعاً على حساب الوزارة (المادة ٤٧ من لائحة توظيف غير السعوديين).

#### التعويض عن تذاكر السفر

يستحق الموظف تذكرة إركاب بالطائرة ذهاباً وإياباً إذا انتدب في الداخل أو الخارج مدة لا تزيد عن تسعين يوماً، أو إذا استدعته الحكومة للشهادة أمام إحدى المحاكم أو الهيئات الواقعة خارج مقر عمله، أو إذا دعي للمثول أمام لجنة طبية أو هيئة تحقيق أو محاكمة، إذا حصل على إجازة مرضية وأوصى بعلاجه من قبل الجهة المختصة لبلد آخر داخل المملكة (المادة ٦/٢٧ من اللائحة التنفيذية). ويجوز في الحالات السابقة بدلاً من تأمين تذاكر السفر عينياً في الداخل صرف قيمتها من الدرجة السياحية مهما كانت مرتبة الموظف. كما يجوز تعويض الموظف المنتدب في الخارج عن تذاكر السفر، وذلك وفق القواعد التي حدتها وزارة الخدمة المدنية بعد الاتفاق مع مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية (المادة ٨/٢٧ من اللائحة التنفيذية).

ويجوز تعويض الموظف المنتدب عن قيمة تذاكر إركابه إلى الخارج عند استعماله وسيلة نقل خاصة، إذا كان ذلك لإحدى الدول العربية المجاورة التي تتصل بالمملكة بخطوط برية، على أن يثبت خروجه من أحد المنافذ إليها للمملكة ودخوله للبلد المنتدب إليه.

وبالنسبة للحالات الشاذة التي يقوم الموظف فيها بقطع التذاكر نقداً من جيبه، فنظراً لأنه يصعب متابعتها من قبل الخطوط الجوية ووضع قواعد تحكمها، فيمكن عرض هذه الحالات على لجنة مكونة من وزارة الخدمة المدنية والخطوط الجوية العربية السعودية. وتعد هذه اللجنة اجتماعاتها بصورة دورية في ضوء ما يرد لوزارة الخدمة المدنية من حالات وتقدم توصياتها لوزير الخدمة المدنية موضحة ملاسبات الموضوع ومرئياتها فيما يتصل بإمكانية التعويض من عدمه.<sup>(٧٦)</sup> وفي حالة إقرار التعويض يكون على أساس الدرجة المستحقة للموظف، على ألا يزيد التعويض عما دفعه فعلاً.<sup>(٧٧)</sup>

#### التعويض عن السفر المتواصل

يصرف للموظف الذي يشغل وظيفة تستوجب طبيعتها سفراً متواصلًا، عوضاً عن بدل الانتداب، تعويضاً شهرياً يحدد مقداره الوزير المختص، على ألا يزيد عن سدس راتبه الشهري<sup>(٧٨)</sup> وتحدد وزارة الخدمة المدنية هذه الوظائف بعد الاتفاق مع الجهات المختصة (المادة ١٩/٢٢ من اللائحة التنفيذية).

#### التعويض عن مدة العمل بعد بلوغ الستين دون سبب نظامي

يعد ما تقاضاه الموظف الباقي على رأس العمل بعد سن الستين دون سبب نظامي بمثابة تعويض له مقابل عمله لتلك المدة (المادة ١٠/٣٠ من اللائحة التنفيذية).

#### تعويض المتعاقد غير السعودي

يمنح المتعاقد غير السعودي الذي تنتهي خدمته بسبب إلغاء الوظيفة أو الفصل للمصلحة العامة تعويضاً يعادل راتب شهرين أو راتب المدة المتبقية من العقد أيهما أقل (المادة ٤٣ لائحة توظيف غير السعوديين).



## الهوامش

- (1) Thomas J. Atchison, David W. Belcher and David J. Thomsen, **Wage and Salary Administration** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc, 1995).
- (2) Paul Edwards and Mark Gilman, "Pay equity and the national minimum wage: What can theories tell us?" **Human Resource Management Journal** 9, no. 1 (1999): 26.
- (3) Thomas J. Atchison, David W. Belcher and David J. Thomsen, 23.
- (4) Thomas J. Atchison, David W. Belcher and David J. Thomsen, 23.
- (5) Thomas J. Atchison, David W. Belcher and David J. Thomsen, 24.
- (6) Thomas J. Atchison, David W. Belcher and David J. Thomsen, 24.
- (7) Penny D. Johnson, "Benefits and Plan Service Providers: Keeping It Simple," **Compensation and Benefits Review** 32, no. 6 (November/December 2000): 24.
- (8) James P. Guthrie, "Alternative Pay Practices and Employee Turnover: An Organization Economics Perspective," **Group and Organization Management** 25, no. 4 (December 2000): 419-439.
- (9) Chester Levine, "Employee benefits: Growing in diversity and cost," **Occupational Outlook Quarterly** 37, no. 4 (Winter 1993/1994): 40.
- (10) David W. Belcher III, "Wage and Salary Administration," in Dale Yoder and Herbert Heneman, Jr., eds. **Motivation and Commitment: Wage and Salary Administration** (Washington, D. C.: Teh Bureau of National Affairs, Inc. 1981), 76.
- (11) Michel Tremblay, Bruno Sire and David B. Balkin, "The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes," **Group and Organization Management** 25, no. 3 (September 2000): 269-290.
- (12) Randall S. Schuler, and Nikolai Rogovsky, "Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture," **Journal of International Business Studies** 29, no. 1 (1st Quarter 1998): 164.
- (13) **Management**, "Maximum fuss over minimum wage," 44, no. 2 (March 1997): 83-84.
- (14) Howard Risher, "The emerging model for salary management in the private sector: Is it relevant to government?" **Public Personnel Management** 23, no. 4 (Winter 1994): 650.
- (15) Howard Risher, "The search for a new model for salary management: Is there support for private sector practices?" **Public Personnel Management** 26, no. 4 (Winter 1997): 431.
- (16) Howard Risher, "Are Public Employers Ready for a 'New Pay' Program?" **Public Personnel Management** 28, no. 3 (Fall 1999): 323-353; Howard Risher, "Emerging model for salary management," **Public Management** 79, no. 4 (April 1997): 10-14; Howard Risher, "The search for a new model for salary management," 431-439.

- (١٧) جريدة أم القرى، العدد ٢١٠، ٣٢ رجب ١٣٤٧ هـ (٤١ يناير ١٩٢٩ م).
- (١٨) تعليمات الكادر العام والجداول الأربعة الخاصة بالموظفين وتصنيف وظائفهم، التي أصدرها مجلس الوزراء في سنة ١٣٧٣ هـ (١٩٥٣ م).
- (١٩) خليل الغلاييني، "تصنيف الوظائف"، مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد الأول (جمادى الأولى ١٣٨٣ هـ): ٢٥.
- (٢٠) نشرة الخدمة المدنية، العدد ١٨٩، المجلد ١٤، (ذو القعدة ١٤١٤ هـ): ٢٣.
- (٢١) المرسوم الملكي، م/١ وتاريخ ١٤٠٢/٦/٢٢ هـ.
- (٢٢) المرسوم الملكي، م/٥٦ وتاريخ ١٤٠٩/١٠/٢٤ هـ.
- (٢٣) المرسوم الملكي، م/٧ وتاريخ ١٤١٢/٣/١٦ هـ.
- (٢٤) قرار مجلس الوزراء، ٦٦ بتاريخ ١٤١٣/٥/٢٩ هـ.
- (٢٥) المرسوم الملكي، م/٧ وتاريخ ١٤١٤/١١/٢٣ هـ.
- (٢٦) فرض قرار مجلس الخدمة المدنية ٤٤٠ بتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠ رئيس الديوان العام للخدمة المدنية السابق تحديداً المؤهلات التي يجوز تعيين حاملها على غير الدرجة الأولى.
- (٢٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، ٣١٩/١ بتاريخ ١٤١٤/٦/٢٤ هـ. ويعاد تصنيف من يطبق عليه هذا القرار عند نقله من مكتبة الملك فهد الوطنية إلى جهة أخرى، كما لو كان قد عين أصلاً بالدرجة الأولى من المرتبة السادسة.
- (٢٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٣٠٤) وتاريخ ١٤٠١/٢/٣٠ هـ.
- (٢٩) قرار مجلس الوزراء، (١٨٦٤) وتاريخ ١٣٩٤/٩/٢٧ هـ، حيث إن الحسم في حالة الجزاء يكون من صافي الراتب فقط، أما في حالة الغياب فيحسم من الراتب والبدلات.
- (٣٠) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، الطبعة الثانية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠١ هـ)، ٢٧.
- (٣١) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٣٠٤) وتاريخ ١٤٠١/٢/٣٠ هـ.
- (٣٢) المادة ١٠/٢٧ من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، المعدلة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٠١ وتاريخ ١٤٠٥/٦/٤٢ هـ.
- (٣٣) قرار مجلس الوزراء، ٨٦ بتاريخ ١٤٠٨/٥/١٠ هـ.
- (٣٤) قرار مجلس الوزراء، ١٦٩٦ بتاريخ ١٣٩٤/٩/٢٤ هـ.
- (٣٥) قرار مجلس الوزراء، ٨٦ بتاريخ ١٤٠٨/٥/١٠ هـ.
- (٣٦) قرار مجلس الوزراء، ٨٦ بتاريخ ١٤٠٨/٥/١٠ هـ.
- (٣٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٤٩٩) وتاريخ ١٤٠١/٦/١٧ هـ.
- (٣٨) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٤٥/٣٦) وتاريخ ١٤٠٦/٧/٢٨ هـ.
- (٣٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٦٣٦) وتاريخ ١٤٠٢/٣/٣ هـ.
- (٤٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٨٥٦) وتاريخ ١٤٠٤/٤/١٤ هـ.
- (٤١) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، ٤٥/٢٣ في ١٤٠٧/٥/٢٣ هـ.
- (٤٢) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، ٣٨.
- (٤٣) قراري الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢) بتاريخ ١٣٩٨/٣/١ هـ، ورقم (٣) بتاريخ ١٣٩٨/٧/١ هـ.
- (٤٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، ٢٢٩/١ بتاريخ ١٤١١/٨/٥ هـ.
- (٤٥) قراري الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢) بتاريخ ١٣٩٨/٣/١ هـ، وقرار (٣) بتاريخ ١٣٩٨/٧/١ هـ.
- (٤٦) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٣٢) وتاريخ ١٣٩٨/٦/١٦ هـ.
- (٤٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، ١٥٢/١ في ١٤٠٨/٩/١٠ هـ.

- (٤٨) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، ٤٢ .
- (٤٩) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، ٤٠ .
- (٥٠) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، ٢٩/١٢ وتاريخ ١٣٩٨/٥/٢٤ هـ .
- (٥١) قرار مجلس الخدمة المدنية، ١/١٩٤ وتاريخ ١٤١٠/٥/٢٨ هـ .
- (٥٢) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل المكافآت، ١٧ .
- (٥٣) قرار مجلس الوزراء، ١٠١ وتاريخ ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ .
- (٥٤) المادة (٣/٢٦) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية المعدلة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٠١ وتاريخ ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ .
- (٥٥) قرار مجلس الوزراء، ٧٨ بتاريخ ١٤٠٠/٥/١٤ هـ .
- (٥٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ١٨ وتاريخ ١٣٩٨/٢/١٩ هـ .
- (٥٧) المادة الأولى من نظام مباشرة الأموال العامة المعدلة، بموجب المرسوم الملكي رقم (٥/م) في ١٤٠٠/٤/١٤ هـ .
- (٥٨) المادة الرابعة من نظام مباشرة الأموال العامة المعدلة بموجب المرسوم الملكي رقم (٥/م) في ١٤٠٠/٤/١٤ هـ .
- (٥٩) المادة الثالثة من نظام مباشرة الأموال العامة المعدلة بموجب المرسوم الملكي رقم (٥/م) في ١٤٠٠/٤/١٤ هـ .
- (٦٠) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، ٦٧ .
- (٦١) المادة (٤٥) من لائحة توظيف غير السعوديين .
- (٦٢) المادة (٤٢) من لائحة توظيف غير السعوديين .
- (٦٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٧) وتاريخ ١٣٩٨/٩/١٦ هـ .
- (٦٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٢٢) وتاريخ ١٤٠٠/١/٢٩ هـ .
- (٦٥) قرار مجلس الخدمة المدنية، ٦٢٢ وتاريخ ١٤٠٢/٢/١٢ هـ .
- (٦٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٣٧٨/١) وتاريخ ١٤١٦/٦/٧ هـ .
- (٦٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، (١٣١) وتاريخ ١٣٩٩/٥/١٣ هـ .
- (٦٨) قرار مجلس الوزراء، (١٨) بتاريخ ١٣٨٠/١/١ هـ .
- (٦٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٨٥٧) وتاريخ ١٤٠٨/٤/١٤ هـ .
- (٧٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٥١٤) وتاريخ ١٤٠١/٧/٢٣ هـ .
- (٧١) قرار مجلس الخدمة المدنية، (٣٢٤/١) وتاريخ ١٤١٤/٨/٢٨ هـ .
- (٧٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، ١/١٩٨ وتاريخ ١٤١٠/٦/٢١ هـ .
- (٧٣) الحكم الصادر من ديوان المظالم في القرار ١٧٢/١١ لسنة ١٤٠٠ في القضية ١٢/٢/ق لعام ١٣٩٩ هـ .
- (٧٤) قرار ديوان المظالم، رقم ١٣/١٧٥ لعام ١٤٠١ في القضية رقم ٤٧/١/ق لعام ١٤٠١ هـ .
- (٧٥) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٤/ن/٤٣) وتاريخ ١٣٩٨/٨/٣ هـ .
- (٧٦) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٤/١١) وتاريخ ١٣٩٨/١/١٦ هـ .
- (٧٧) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٤/٣٨) وتاريخ ١٣٩٨/٧/١٥ هـ .
- (٧٨) قرار مجلس الوزراء، رقم ١٠١ في ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ .



## الغسل الرابع عشر

### إدارة الحركة الوظيفية

بعد تعيين الموظفين والتحاقهم بوظائفهم، فإنهم لا يستمرون فيها طوال حياتهم الوظيفية بالمنظمة، إذ قد ينقل بعضهم إلى وظائف أخرى، وقد يكلف البعض الآخر بأداء مهام أخرى إلى جانب أعمالهم الحالية، أو يتبدون لأداء مهام معينة بعيداً عن مقر العمل، أو يعارون لجهات أخرى، بينما تتم ترقية آخرين منهم إلى وظائف أعلى. وهكذا فإن إدارة الحركة الوظيفية تتضمن النشاطات المتعلقة بالترقية، والنقل، والإعارة، والتكليف، والانتداب.

### الترقية

#### مفهوم الترقية

الترقية هي إحدى أدوات شغل الوظائف العامة، التي يتم من خلالها إسناد وظيفة شاغرة للموظف، تكون ذات مستوى أعلى في السلم الوظيفي من وظيفته الحالية، ويصاحبها في العادة زيادة في الواجبات والمسؤوليات والمزايا المادية والمعنوية. وبالرغم من أن هذا التعريف من أكثر تعريفات الترقية شيوعاً، إلا أن التطبيقات العملية في هذا المجال قد تختلف عن هذا التعريف أحياناً. ففي بعض الحالات يتم تمييز الوظائف بطريقة غامضة، لا تتبع قاعدة معينة، وذلك من أجل خلق مسارات للترقية، يتم من خلالها إتاحة المجال لشاغلي هذه الوظائف للتدرج إلى مستويات أعلى في أعمالهم. فعلى سبيل المثال، يكون تدرج الترقيات لأساتذة الجامعات من مرتبة أستاذ مساعد إلى مرتبة أستاذ مشارك ثم إلى مرتبة أستاذ، في حين أنه ليس ثمة فرق حقيقي في الواجبات والمسؤوليات بين هذه المراتب. وبالرغم من أنه يفترض أن الأستاذ أكثر خبرة وإسهاماً في حقله، إلا أن الأساتذة المساعدين والأساتذة المشاركين والأساتذة، يؤدون في العادة أعمالاً متشابهة في

مجال التدريس والأبحاث والاستشارات وإدارة شؤون الطلاب . وعلى غرار ذلك ، يتم تقسيم مجموعة الوظائف الهندسية ، إلى وظائف : مساعد مهندس ، ومهندس ، وكبير مهندسين ، في حين أنه قد يصعب في الممارسة العملية توضيح الفرق الحقيقي في الواجبات والمسؤوليات بين هذه الوظائف ، بالرغم مما قد يذكر أن أولئك الذين يشغلون وظيفة أعلى ضمن هذه الوظائف ، تكون لديهم مسؤوليات أكثر تعقيداً ، ويحتاجون إلى توجيه أقل من المشرفين عليهم ، ويكون لديهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات .

ويشاهد مثل هذا التدرج في كثير من المجموعات الوظيفية ، والحقيقة أن ما يتم هنا هو خلق هذه التسلسلات الغامضة ، التي ليس لها قاعدة معينة من أجل توفير مزايا مالية ومعنوية أكبر ، كلما ارتقى الموظف من الوظيفة ذات المستوى الأدنى إلى الوظيفة الأعلى في داخل المجموعة الوظيفية . ويتيح هذا الأمر الفرصة لمكافأة الأفراد بمزايا مالية أكبر ، وأسماء وظيفية أعلى كلما أصبحوا أكثر خبرة وأظهروا أداءً متميزاً .<sup>(١)</sup>

#### أهمية الترقية

تعد الترقية في معظم المجتمعات أمراً مرغوباً فيه ، ومعظم الموظفين تكون لديهم الرغبة للصعود والترقي في عملهم ؛ لأنهم يتوقون إلى الحصول على الزيادة في المزايا المالية التي توأكب ترقيتهم حتى يتسنى لهم رفع مستوى معيشتهم ، ليتمكنوا من مواجهة الزيادة في الأعباء والمسؤوليات الحياتية والأسرية ، التي تزداد أعباؤها عليهم بمرور الزمن . كما أنهم يرغبون في الترقية لتحقيق ذواتهم وطموحاتهم ومكانتهم الاجتماعية . وفي الواقع فإن فكرة البداية في الوظيفة من أسفل السلم التنظيمي ، عندما يكون الشخص شاباً والصعود في المكانة والدخل ، كلما تقدم به العمر ، هي جزء من ثقافة الكثير من المجتمعات . وغالباً ما تقاس مكانة الشخص ونجاحه في المجتمع ، بمستوى دخله وأهميته وظيفته . وبعض الأفراد ذوي الطموح العالي يحددون أهدافاً لأنفسهم بأن يصلوا إلى مناصب معينة في جهات عملهم عند بلوغهم سنناً معينة ، فإذا لم يحققوا هذه الأهداف ، فقد تكون النتيجة إصابتهم بإحباط شديد .<sup>(٢)</sup>

وتدرك نظم الخدمة المدنية أهمية الترقية للفرد وللمنظمة، لذلك فإنها تحرص على وضع السياسات والقواعد التي تنظم الترقيات وتحقق الهدف منها بشكل فاعل. وبشكل عام تحقق الترقية عدداً من الأغراض، من أهمها ما يلي:

١. الاستخدام الأمثل للموظفين، والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم الاستفادة القصوى، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحقيق المواءمة المناسبة بين مقتضيات الوظائف والأفراد الذين يشغلونها، واختيار أفضل الأفراد لشغل الوظائف العامة والاحتفاظ بهم.

٢. إتاحة الفرصة الكافية للموظفين لتحقيق طموحاتهم لبلوغ أعلى المراتب.

٣. إشباع الحاجات المعنوية للموظفين في الحصول على التقدير وتحقيق الذات، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

٤. إذكاء روح المنافسة بين الأفراد ودفعهم إلى المثابرة وبذل الجهد وتحسين الأداء، والاستمرار في تنمية المهارات.

٥. تعميق الولاء لدى الموظفين، وتغذية روح الإخلاص لديهم، من خلال الشعور بالتقدير الذي توفره الترقية لهم.

فالترقية تعد من أهم الدعامات الأساسية في نظم الوظيفة العامة، خصوصاً في النظم التي تُعد فيها الوظيفة العامة مهنة ينقطع لها الموظف، ويتفرغ لها طوال حياته الوظيفية، فهي لا تحقق مصلحة الموظف فحسب، بل تسهم في تحقيق مصلحة العمل<sup>(٣)</sup>. وعندما يلتحق الفرد بالخدمة المدنية، فإنه يتطلع إلى التقدم والصعود في السلم الإداري، بل إن قرار الفرد للعمل في الوظائف الحكومية، يتأثر بمدى إدراكه لمدى توافر الفرص المتاحة للترقية. كذلك فإن مصلحة العمل تحتم وضع القواعد التي تنظم الترقيات بالشكل الذي يكفل شغل الوظائف العامة بالموظفين الأكفاء.

ونظراً لأهمية الترقية في الوظيفة العامة، تعنى المنظمات في بعض دول العالم المتقدم على وضع برامج تساعد الموظفين على رسم مسارهم الوظيفي (career planning) من خلال

الترقى، وتحاول أن تربط مثل هذه البرامج بخططها الداخلية للموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالمشاركة مع الموظف بدراسة التاريخ الوظيفي للموظف، وما يتمتع به من خبرات وتدريب وتعليم من أجل تخطيط أفضل مسار مستقبلي له في المنظمة، بما يتناسب مع قدراته، وما يمكنه من استغلال جميع إمكاناته ومهاراته. (٤)

### أساليب شغل الوظائف العامة

كثيراً ما يشير موضوع الترقية التساؤل عن الوسيلة المناسبة لشغل الوظائف العامة بوجه عام. وفي العادة يتم شغل الوظائف العامة بأحد أسلوبين: عن طريق التعيين من الخارج (سواء من خارج الجهاز الإداري أو من خارج الخدمة الحكومية)، أو عن طريق الأساليب الداخلية من خلال النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو عن طريق الترقية من الداخل من وظيفة معينة إلى وظيفة ذات مستوى أعلى داخل الجهاز الإداري.

وبشكل عام فإن اختيار أي من الأسلوبين، يعتمد على الفلسفة التي يقوم عليها نظام الخدمة المدنية. ففي الولايات المتحدة يتصف الأمريكيون بأنهم كثيرو التنقل بين الوظائف والمنظمات، وذلك نظراً لكثرة استعمال أسلوب شغل الوظائف من الخارج في الولايات المتحدة، وذلك على أساس أن أنظمة التوظيف في الولايات المتحدة تقوم في الغالب على أساس التصنيف الموضوعي، وعلى ضرورة فتح مجال التوظيف لأكبر قدر ممكن من الأفراد المؤهلين في كافة البلاد، تحقيقاً للعدالة والمساواة بين كافة قطاعات المجتمع وحرصاً على مصلحة العمل في شغل الوظائف العامة بأفضل الكفاءات، وذلك بخلاف نظام الترقيات الياباني الذي يولي أهمية خاصة لمكافأة العامل على ولائه، بل إن قضاء الموظف الياباني، بقية حياته الوظيفية في مؤسسة واحدة يعد حافزاً رئيساً له، لذا فتقليدياً تتم الترقية في المنظمات اليابانية من داخل المنظمات. (٥) وفي ألمانيا، بعد توحيد شطريها، أصبحت الترقية من الخارج هي السائدة بعد أن كانت الترقية من الداخل تسود ألمانيا الشرقية، مثل غيرها من الدول الاشتراكية، التي تتسم فيها الوظيفة العامة بالاستقرار بشكل عام. (٦) وبصفة عامة تتم الترقية من الداخل في الأنظمة التي تستخدم التصنيف الشخصي أو ما يسمى نظام الخدمة

المدنية المقفلة، في حين يتم شغل الوظائف العامة من الخارج والداخل، في الأنظمة التي تستخدم التصنيف الموضوعي، أو ما يسمى نظام الخدمة المدنية المفتوح.

ولا يعني استخدام أسلوب معين عدم استخدام الأسلوب الآخر، ولكن الاختلاف يكمن في درجة الاستخدام. وفي الواقع فقد صار الكثير من أنظمة الخدمة المدنية يعمل على الموازنة بين هذين الأسلوبين والاستفادة من مزايا كل أسلوب. وفي هذه الحالة يعتمد شغل وظيفة معينة عن طريق الترقية من الداخل أو التعيين من الخارج، على مدى توافر الأفراد المؤهلين، وعلى سياسات إدارة الموارد البشرية، وعلى متطلبات الوظائف الشاغرة. (٧)

وفي المملكة يأخذ نظام الخدمة المدنية بالأسلوبين، فيتم شغل الوظائف العامة من المصادر الخارجية عن طريق المسابقات الوظيفية، ومن المصادر الداخلية عن طريق الترقية بالمفاضلة والمسابقة، وقد ترك النظام للجهات الإدارية الحرية في تقدير أسلوب شغل الوظائف من الداخل والخارج، دون أن يضع عليها قيوداً في تحديد الأسلوب الذي تختاره للتوظيف.

### أولاً - الترقية من الداخل

يقوم مبدأ الترقية من الداخل على أساس إتاحة الفرصة للموظفين الذين يعملون في المنظمة للترقي والصعود في السلم الإداري إلى أعلى المستويات. وفي حالة الأنظمة التي تتبع التصنيف الموضوعي للوظائف، يكون هناك تتابع بين الوظائف التي يترقى إليها الموظف، ويكون ذلك التتابع مرتباً بالمجموعات الوظيفية المتجانسة. فعلى سبيل المثال، تشكل مجموعة فئات ووظائف السكرتارية الخاصة في المملكة، مسار الترقية لشاغلي وظائف هذه الفئة، التي تبدأ بوظيفة سكرتير في المرتبة الرابعة، وتنتهي بوظيفة مدير عام مكتب بالمرتبة الثالثة عشرة.

ويحقق أسلوب الترقية من الداخل العديد من المزايا، التي لها انعكاسات إيجابية على المنظمة والأفراد على حدٍ سواء، من أهم هذه المزايا، ما يلي:

١. اتساع فرص الترقية للموظفين، وإتاحة الفرصة الكافية للموظف الذي يثبت كفاءته للترقي إلى أعلى المستويات في المنظمة بما يحقق طموحاته وتطلعاته، الأمر الذي يكون له أثر إيجابي على معنويات الموظفين ورضاهم الوظيفي وإحساسهم بالطمأنينة والاستقرار، وتعميق الولاء الوظيفي لديهم، والتقليل من دوران العمل.<sup>(٨)</sup>

٢. زيادة جهد الموظف لتحسين أدائه وتطوير قدراته ومهاراته، لعلمه أنه ستتم مكافأة الجهد الأفضل، الأمر الذي يكون له في النهاية المطاف انعكاس إيجابي على مستوى الخدمات العامة بشكل عام.

٣. تحسين نوعية الاختيار للوظائف العامة، والتأكيد على حسن استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة الاستغلال المناسب؛<sup>(٩)</sup> لأن الموظفين الحاليين لديهم معرفة جيدة بأساليب العمل وسياسته، ومن ثم فإنهم لا يحتاجون إلى الكثير من التوجيه والتدريب لأداء مهام الوظيفة الأعلى، كما أن نقاط القوة والضعف للموظفين في الداخل، تكون في العادة معروفة بصورة أفضل من المتقدمين من الخارج.<sup>(١٠)</sup> علاوة على ذلك، يكون في العادة ثمة تناغم وانسجام أكبر بين الموجودين في العمل؛ لأن الموظفين الذين لا يستطيعون التكيف يكونون قد تركوا العمل، ومن ثم يتم شغل الوظائف بالذين يعرفون المنظمة وطرق عملها.

٤. استقطاب متقدمين خارجيين أفضل؛ لأن هذا الأسلوب يؤكد على فرص ترقية أفضل.

٥. تشجيع خلق قادة المستقبل في المنظمات.

ولكن بالرغم من المزايا التي يوفرها أسلوب الترقية من الداخل، إلا أنه كثيراً ما يواجه بعدد من الانتقادات، يمكن تلخيصها بما يلي:<sup>(١١)</sup>

١. عدم توافر الأعداد كافية من الأفراد المؤهلين داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.
٢. قد تؤدي المصادر الداخلية إلى تجرد الأفكار والاتجاهات، نظراً لافتقار الموظفين الحاليين إلى أفكار جديدة لأداء الأعمال بفاعلية.

## ثانياً - الترقية من الخارج

يجب ألا تكتفي المنظمات بشغل الوظائف عن طريق الترقية من داخل المنظمة، فالاستقطاب الخارجي مطلوب لتحسين الخدمات العامة التي تقدمها الأجهزة الحكومية، لا سيما عندما تكون تلك الأجهزة في حالة تغير وغمو. ويمكن إجمال أهم المزايا التي يحققها أسلوب شغل الوظائف العامة من الخارج، فيما يلي:

١. إفساح المجال أمام الأجهزة الإدارية لاستقطاب أفضل الكفاءات المتاحة من كافة قطاعات المجتمع، وإتاحة فرص متكافئة ومفتوحة أمام جميع المؤهلين في المجتمع لشغل الوظائف العامة.

٢. تجديد دماء المنظمة بتزويدها بالأفراد الذين يكونون مصدراً للابتكار وللأفكار والرؤى الجديدة، ليجلبوا معهم أحدث المعارف والمهارات التي اكتسبوها في أماكن أخرى، وليقدموا مقترحات وتغييرات قيمة، وليساعدوا في رؤية الأخطاء التي قد لا تسترعي انتباه الأفراد من داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات العامة بشكل عام.

٣. يؤدي استقطاب الكفاءات المدربة والمؤهلة إلى التقليل من تكاليف التدريب المطلوب لإعداد الأفراد لشغل الوظائف في المستويات الأعلى.

٤. تشجيع الأفراد داخل المنظمة على تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم والعمل بتفان وإخلاص، حتى يثبتوا أنهم أفضل من غيرهم للترقية للمناصب الشاغرة.

٥. إفساح المجال للترقية أمام موظفي الخدمة المدنية ذوي الخدمة الطويلة الذين يرغبون في تغيير وظائفهم لوظائف أعلى قد لا تكون متاحة بجهة عملهم.

ولكن لأسلوب الترقية من الخارج جوانبه السلبية، من أهمها ما يلي:

١. يحد من فرص الترقية للموظفين الذي يقومون حالياً بخدمة المنظمة، الأمر الذي يؤثر سلباً على معنوياتهم، وولائهم، وقد يؤدي ببعضهم إلى ترك المنظمة.

٢. لا يشجع الأفراد من خارج الحكومة على الالتحاق بالأعمال الحكومية، نظراً لعدم توافر فرص للترقية من الداخل. (١٢)

٣. لا يوفر للمنظمة الفرصة لدراسة الأفراد القادمين من الخارج بصورة جيدة، كما هو الحال مع هؤلاء الموظفين العاملين في المنظمة. علاوة على ذلك، فمهما كانت كفاءة الشخص فلا يمكن التنبؤ بطول الوقت الذي سيستغرقه للتكيف مع أساليب العمل السائدة في المنظمة، بل أن مثل هذا التكيف قد لا يحدث بتاتاً.

### معايير الترقية

إن الترقية لا تتم بشكل عشوائي، بل تتحقق في العادة باستخدام أحد معيارين رئيسيين، أو بهما معاً: الأقدمية، أو الجدارة، أو الأقدمية والجدارة معاً. ويتوقف استخدام أسلوب معين في الترقية على الفلسفة التي يقوم عليها نظام الخدمة المدنية وسياسات التوظيف بشكل عام.

### أولاً - الترقية بالأقدمية

وفقاً لهذا الأسلوب تتم الترقية بطريقة آلية على أساس مدة خدمة الموظف، سواء أكانت مدة خدمة في الحكومة بشكل عام، أو في جهاز معين، أو وظيفة معينة، فتكون الأولوية في الترقية للموظف ذي الخدمة الأطول من زملائه. وتضع بعض أنظمة الخدمة المدنية حداً أدنى للمدة التي يتعين أن يقضيها الموظف في وظيفته الحالية قبل أن يصبح مؤهلاً للترقية لوظيفة أعلى. وتقوم فكرة الترقية بالأقدمية على افتراض أن هناك علاقة بين مدة خدمة الموظف وكفاءته، وأن الموظف يستمر في التعلم على رأس العمل، ويصبح أكثر كفاءة في عمله، كلما طالت مدة خدمته فيه.

وتنحصر إيجابيات نظام الترقية على أساس الأقدمية في عدد من النقاط، منها أن الأقدمية تحقق نوعاً من العدالة؛ لأنه يمكن تحديدها بسهولة، وبصورة موضوعية تحد من فرص المحاباة والمحسوبية والتقديرية الشخصية القابلة للجدل. فقد يختلف اثنان على أن

موظفاً معيناً أفضل من موظف آخر من حيث الأداء الوظيفي، ولكن ليس من المحتمل أن يكون هناك اختلاف على أيهما تم تعيينه في المنشأة قبل الآخر. ويساعد ذلك على إشاعة الطمأنينة والرضا، ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين، والتقليل من التذمر والشكاوى والصراعات، والحد من احتمالات تسرب الموظفين.

علاوة على ذلك، فقد يساعد نظام الأقدمية على تحسن الأداء في العمل، ذلك أن الموظف الذي يعرف أن ترقيته حتمية بمرور الزمن، وأنها غير متوقفة على آراء رؤسائه، لا يخشى من إبداء رأيه في العمل بصراحة، إذا رأى أخطاء معينة، وتقديم المقترحات التي تساعد على تصحيح الأخطاء. كذلك فإن إتباع هذا الأسلوب في الترقية يدفع الإدارة إلى العمل على تنمية موظفيها وتدريبهم ورفع مهاراتهم لتولي الوظائف ذات المستويات الأعلى. يضاف إلى ذلك، أن أسلوب الأقدمية يزيد من ولاء الموظف وإحساسه بالانتماء لمنظمتها، الأمر الذي يؤدي إلى مضاعفة جهود الموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي.

إلا أن للترقية على أساس الأقدمية المطلقة عيوباً عديدة. فمن شأن هذا الأسلوب في الترقية أن يؤدي إلى تجاهل الفروق الفردية بين الموظفين، ويفضي إلى المساواة بين الموظف الكفاء وغير الكفاء، الأمر الذي ينعكس سلبياً على مصلحة العمل، وذلك بفعل شغل الوظائف بموظفين ليسوا أكفاء؛ لأن الموظف الأقدم ليس بالضرورة هو الموظف الأفضل، كما أن أقدمية الفرد في الوظيفة لا تعني بالضرورة أنه خبير فيها. وفي الواقع، ينبغي التفريق بين الأقدمية والخبرة، فالأقدمية هي المدة التي يمضيها الموظف في وظيفة أو أكثر، أما الخبرة فترجع إلى المعارف والقدرات والمهارات الفعلية التي يكتسبها الموظف فعلاً في مجال عمله. بالإضافة إلى أن الموظف قد يكون متميزاً في وظيفته الحالية، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أنه سيكون صالحاً لأداء الوظيفة الأعلى التي قد تتطلب مهارات قيادية وإشرافية، ومهارات شخصية لا توفرها الأقدمية وحدها. (١٣)

علاوة على ذلك، فإن هذا الأسلوب لا يعطي الدافع للموظف لتطوير مهاراته أو العمل على بذل قصارى جهده عند تأديته لمهام وظيفته الحالية؛ لأن الترقية محققة حتماً، وما

هي بالنسبة له إلا مجرد وقت . يضاف إلى ذلك ، أنها لا تحفز الأفراد الأكفاء وذوي المهارات العالية على الالتحاق بالمنظمة التي تطبق مثل هذا الأسلوب في الترقية ، كذلك يصبح من العسير على مثل هذه المنظمات الاحتفاظ بمثل هؤلاء الموظفين الأكفاء . بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يضعف دور الرؤساء ، حيث إن الترقية تتم دون حاجة إلى آرائهم وتقويمهم لأداء الموظف .

وبسبب هذه العيوب فلا يجذب الاعتماد على الأقدمية أساساً وحيداً لاتخاذ قرارات الترقية ، إلا في بعض الوظائف النمطية والروتينية ذات المسؤوليات المحدودة التي لا تتطلب مهارات عالية ، والتي يكتسب فيها الموظف في العادة خبرة كافية إثر قضاءه لمدة معينة فيها تؤهله للترقي إلى وظيفة أعلى .

### ثانياً - الترقية بالجدارة

بالرغم من المزايا القليلة التي يتمتع بها أسلوب الترقية على أساس الأقدمية فإن هناك اتجاهات متزايدة لتقليل الاعتماد عليه ، من حيث كونه أساساً للترقية . لهذا أصبحت كثير من نظم الخدمة المدنية تنزع إلى استخدام أسلوب الجدارة ليكون أساساً للترقية . ووفقاً لهذا الأسلوب تتم الترقية على أساس قواعد ومعايير موضوعية عامة ومجردة وليست شخصية ، تطبق على الموظف ، بغض النظر عن تطبيق عليه . وهكذا ، تكون ترقية الأفراد على أساس ما يتمتعون به من معارف ، ومهارات ، وقدرات مطلوبة لأداء العمل .

ويقتضي هذا الأمر أن يكون هناك تحليل للوظائف يمكن معه معرفة المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء مهام الوظائف ، ومن ثم تحديد الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لأداء تلك المهام . كذلك يتطلب الأمر تصنيف الوظائف تصنيفاً موضوعياً ، في ضوء تحليلها ، بحيث يتم تجميع الوظائف المتشابهة في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية في فئات ، ثم ترتيب هذه الفئات رأسياً في درجات ، وفقاً لمستويات الصعوبة والمسئولية التي تتضمنها هذه الفئات ، ثم إلحاق كل وظيفة بالفئة والدرجة المناسبة ، حتى تكون هناك مسارات واضحة للترقية وفقاً للتخصص الوظيفي .

ويحقق اعتماد الجدارة من حيث كونه أساساً للترقية العديد من المزايا. فهو يساهم في إتاحة فرص متكافئة ومفتوحة لشغل الوظائف العامة، وذلك باستقطاب أكبر عدد من الأفراد المؤهلين، واتخاذ قرارات الترقية على أساس ما يتمتع به الأفراد من قدرات ومعارف ومهارات، بناءً على منافسات عادلة. علاوة على ذلك، فهو يؤدي إلى تشجيع الموظفين على بذل الجهد في أداء الأعمال، والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم حتى يكونوا جديرين بالترقية، كذلك فإن من شأنه إفساح المجال أمام الموظفين المتميزين لتولى المناصب العليا في المنظمة، واجتذاب الأفراد الطموحين الذين يريدون أن يظهرُوا كفاءتهم لكي يحظوا بالترقية.

ولعل المعضلة الأساسية في هذا الأسلوب، هي صعوبة قياس معارف ومهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق. علاوة على أنه يعطي سلطة واسعة للرؤساء الإداريين في تقييم جدارة الموظف، واعتمادهم على معايير وعوامل متعددة ليس لها علاقة بالجدارة في كثير من الأحيان، الأمر الذي قد يساهم في نفسي المحسوبية والمحاباة.

لذا فإن المنظمات تسعى جاهدة إلى الحد من تأثير الأحكام الشخصية في اتخاذ قرارات الترقية. وعلى هذا الأساس يتم استخدام عدد من المعايير الشائعة لقياس المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظف للنظر في مدى أحقيته بالترقية، مثل الامتحانات، والمقابلات الشخصية، والوسائل المختلفة لتقييم الأداء الوظيفي<sup>(١٤)</sup>. كذلك تشمل هذه المعايير المؤهلات التي يحملها الموظف من حيث التعليم والتدريب والخبرة. ولكل وسيلة من هذه الوسائل مزاياها وعيوبها، ولكن أياً كانت الوسيلة المستخدمة لشغل الوظائف عن طريق الترقية، فلا بد أن تتسم بالصدق، ولا بد من التحقق من أنها فعلاً تؤدي إلى اختيار أفضل المرشحين لأداء العمل المطلوب.

### ثالثاً - الجمع بين أسلوبَي الأقدمية والجدارة

لقد تمت الإشارة إلى أن استخدام أسلوب الأقدمية معياراً وحيداً للترقية، يؤدي إلى إثارة العديد من المشكلات التي تنعكس في نهاية الأمر على مستوى الخدمات العامة. من

ناحية أخرى، فإن استخدام أسلوب الجدارة بمفرده، له عدد من الآثار السلبية. لذلك أصبحت كثير من أنظمة الخدمة المدنية تميل إلى الجمع بين الأسلوبين بطرق متعددة، كأن تجعل الجدارة أساساً للترقية لكن تأخذ في الحسبان عامل الأقدمية، وذلك بتحديد حد أدنى من السنوات للبقاء في الوظيفة، أو كأن تقصر استخدام أسلوب الترقية على الوظائف الدنيا ذات الأعمال النمطية التي لا تتطلب مهارات عالية لأدائها.

### مشكلات الترقيات

بالرغم من المزايا والآثار الإيجابية العديدة التي تحققها الترقيات، إلا أنها في بعض الأحيان تثير العديد من المشكلات، التي يكون مرد بعضها إلى العمل نفسه، وإلى السياسات المتعلقة بالتوظيف، وبعضها الآخر إلى الفرد نفسه. وتحرص أنظمة الخدمة المدنية على وضع سياسات وقواعد الترقية بشكل يساعد على تحقيق الأهداف المتوخاة منها والتقليل من الآثار العكسية التي قد تحدث في هذا المجال.

وترمي سياسات الترقية بصفة عامة إلى تحقيق هدفين أساسيين: الأول يتعلق بمصلحة الموظفين وتوفير فرص الترقية لهم بما يحقق العدالة والمساواة بينهم، والثاني يتعلق بمصلحة العمل من خلال شغل الوظائف العامة بالكفاءة، بما يلي حاجات العمل ويضمن حسن سيره، وتقديم الخدمات العامة على أفضل وجه ممكن.<sup>(١٥)</sup> لذلك فإنه عند رسم سياسات الترقية، يتعين العمل على الموازنة بين هذين الهدفين اللذين قد يكون بينهما بعض التعارض أحياناً، وذلك حين يؤدي تحقيق أحدهما إلى عدم تحقيق الآخر. فإذا ما تم تغليب الهدف الأول فإنه يتم اعتماد معيار الأقدمية المطلقة في الترقية، حتى يتسنى لكل موظف تحقيق رغبته في الترقى وتولي المناصب العليا، والوصول إلى مستويات أدبية ومادية أفضل.

غير أن ذلك، بالمقابل، قد يؤدي إلى تجاهل الفروق الفردية بين الموظفين، وإلى المساواة بين الموظفين الأكفاء وغير الأكفاء، الأمر الذي يحمل في طياته آثاره السلبية على مصلحة العمل، وذلك بسبب شغل الوظائف بموظفين غير أكفاء. فليس بالضرورة أن تكون هناك علاقة طردية بين مدة خدمة الموظف وكفاءته، وليس من الضروري أن الموظف يصبح أكثر

كفاءه في عمله كلما طالت مدة خدمته فيه . إلى جانب أن هذا الأسلوب لا يحقق الحافز للموظف للعمل على تطوير نفسه ، أو على بذل قصارى جهده عند تأديته لمهام عمله ؛ لأنه يعلم أن الترقية ستتم حتماً بمضي قدر من الزمن .

أما إذا ماتم تغليب هدف مصلحة العمل ، فتكون الترقية على أساس قواعد ومعايير موضوعية ، وفقاً لما يتمتع به الفرد من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل . وهذه السياسة وإن كانت تساعد على تحقيق صالح العمل ، إلا إنها قد تتناقض مع مصلحة العاملين وإرضائهم جميعاً؛<sup>(١٦)</sup> وذلك نظراً لصعوبة قياس معارف ومهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق . كما أن اتباع هذا الأسلوب في الترقية يعطي سلطة واسعة للرؤساء الإداريين في تقويم جدارة الموظف ، حيث إنهم في كثير من الأحيان يستخدمون عوامل متعددة ليس لها علاقة بالجدارة ، الأمر الذي يسهم في تفشي المحسوبية والمحاباة . ومن هنا تبرز الأهمية القصوى لتوفير الضوابط والضمانات التي تكفل الحد من سوء استخدام سلطة الترقية ، والموازنة بين الضمانات التي تكفل للموظفين حقوقهم بما يحقق العدالة والمساواة ، ومصلحة العمل بما يكفل انتظام الأداء الحكومي واستقراره .

ومن ناحية أخرى ، فإن كفاءة الموظف في عمله السابق الذي تتم ترقيته بسببها ليست ضماناً لأن يكون كفوفاً في أداء عمله الجديد . وتنشأ هذه الظاهرة مما يسمى " مبدأ بيتر " ، الذي ينص على أن الأفراد يميلون إلى الارتقاء في السلم التنظيمي حتى يصلوا إلى مستوى عدم الكفاءة.<sup>(١٧)</sup> وبمعنى آخر فإن الموظف قد يستمر في الترقية في السلم التنظيمي من وظيفة إلى أخرى ، إلى أن يصل إلى الحد الذي تكون فيه الترقية غير مجدية ، ويكون الاستمرار فيها ليس واعداً .

وتفسير ذلك أن الترقيات تمنح للأشخاص المتميزين في أداء أعمالهم الحالية ، الذين يتوقع منهم أن يكونوا على القدر نفسه من الكفاءة في الوظائف ذات المسؤوليات الأعلى التي ترقوا إليها . ويستمر الأفراد في الترقية إلى أن يصلوا إلى الحد الذي تتم ترقيتهم فيه لوظيفة ليسوا مؤهلين لها بصورة جيدة . أي أن الموظفين يستمرون في الترقية إلى أن يصلوا إلى

المستويات الشخصية لعدم الكفاءة . فمبدأ بيتر مبني على حقيقة أنه عندما تكون ثمة وظيفة شاغرة، فإنها تشغل عادة بأكثر الأشخاص الموجودين كفاءة من الوظيفة ذات المستوى الأدنى، التي تقع أسفل الوظيفة المراد شغلها، ولا يعرف، إلا بعد ترقية الموظف وشغله للوظيفة الأعلى، ما إذا كان كفوفاً لأدائها .

ولا تقتصر مشكلات الترقية على تحديد المعايير المناسبة لها، فكثيراً ما تنشأ المشكلات في مجال الترقيات من تحديد الوسيلة المناسبة لشغل الوظائف العامة الشاغرة عن طريق المصادر الداخلية، أو الخارجية . فالاعتماد على المصادر الداخلية للترقية، يؤدي إلى اتساع فرص الترقية للموظفين الحاليين، وفتح المجال أمام الموظف الذي يشبث كفاءته للترقي إلى أعلى المستويات في المنظمة، الأمر الذي يكون له تأثير إيجابي على معنوياته ورضاه الوظيفي . كما أن الاعتماد على هذه المصادر له تأثيره الإيجابي على مصلحة العمل؛ لأنه يؤدي إلى زيادة الموظف لجهده في العمل، وحرصه على تحسين أدائه وتطوير قدراته ومهاراته .

إلا أنه من ناحية أخرى، فإن الاعتماد على المصادر الداخلية لشغل الوظائف العامة واعتبار كل جهاز حكومي جهازاً مغلقاً على موظفيه، بحيث لا تتم الترقية إلى الوظائف الشاغرة إلا من بين موظفيه، ولو وجد في الأجهزة الحكومية الأخرى من هم أحق بالترقية، لا سيما في حالة زيادة القيود في هذا المجال، بجعل كل إدارة داخل الجهاز الحكومي الواحد ميداناً قائماً بذاته في مجال الترقية، يؤدي إلى التفرقة بين الموظفين المتساوين في المؤهلات ومدة الخدمة . ذلك أن بعض الأجهزة الحكومية تكون كبيرة الحجم، ومن ثم تكون فرص الترقية فيها كبيرة، في حين تكون هذه الفرص محدودة في بعض الأجهزة الأخرى ومن ثم يضيق مجال الترقى أمام موظفيها. (١٨)

أما الاعتماد على المصادر الخارجية في الترقية فيؤدي إلى فتح المجال للأجهزة الإدارية لاستقطاب أفضل الكفاءات المتاحة في المجتمع، الأمر الذي يساعد على تحقيق مصلحة العمل . إلا أن التوسع في الاعتماد على المصادر الخارجية قد يؤثر في فرص الترقية المتاحة للموظفين الحاليين داخل المنظمة، الأمر الذي يؤثر سلباً على معنوياتهم ومستوى أدائهم .

وفي الواقع ، فإن محدودية فرص الترقية تمثل معضلة رئيسة في مجال الترقيات . وتثور هذه المشكلة بشكل خاص في النظم التي تتبع أسلوب التصنيف الموضوعي الذي يكون فيه مسار الترقية محدداً داخل تخصصات وظيفية معينة . وقد تتفاقم مشكلة محدودية فرص الترقية إلى حد الجمود الوظيفي ، الذي يعني عدم توافر فرص الترقية للموظف بعد شغله لوظيفته الحالية لفترة طويلة من الزمن . وقد أصبح الجمود الوظيفي من المشكلات الرئيسة للموظفين في كثير من دول العالم ،<sup>(١٩)</sup> وما يتبع ذلك من آثار سلبية على معنوياتهم ، ومستوى التزامهم الوظيفي ، وإنتاجيتهم ، ومستوى الجهد الذي يبذلونه في أعمالهم ، الأمر الذي يكون لها انعكاساته على مستوى الخدمة العامة بشكل عام .

ويعود سبب الجمود الوظيفي إلى أسباب عديدة بعضها يتعلق بالعمل وسياساته ، وبعضها يتعلق بالموظف نفسه . فقد يكون مرد الجمود إلى عدم حمل الموظف للمؤهلات المناسبة التي تؤهله للترقية ، وذلك بسبب عدم حرصه على تطوير مهاراته وقدراته ومستواه التعليمي حتى يكون أهلاً للترقية للوظائف الأعلى . وقد يكون سبب الجمود الوظيفي عائداً لأسباب خارجة عن الموظف ، كأن لا تتوفر الفرصة للموظف لتطوير مؤهلاته ومهاراته ، أو قد تعود إلى سياسات التوظيف التي لا تتيح وجود وظائف شاغرة بسهولة ، أو إلى عدم وجود سياسات للترقية تأخذ في الحسبان تسهيل الترقية وإتاحتها للموظفين .<sup>(٢٠)</sup>

وفي الحقيقة ، فإن فكرة التدرج الهرمي بحد ذاتها تحم من فرص الترقية ، فالتنظيم التدرجي للمنظمات يقتضي بطبيعته أن تكون قاعدة الهرم الإداري أوسع كثيراً من قمته ، ومن ثم تقل فرص الترقية كلما ارتفع الموظف في السلم الإداري . ولهذا فإن المنافسة على الترقية تكون في بعض الأحيان أشبه بمعركة بين الموظفين .<sup>(٢١)</sup> وعلى هذا الأساس يكون من المحتم عند وضع سياسات الترقية ، الحرص على رسم مسارات الترقية بشكل يكفل إتاحة فرص الترقية للموظفين ، وعلى الموازنة بين الأساليب المختلفة للترقية والاستفادة من مزايا كل أسلوب بالقدر الذي يحقق مصلحة العمل والعاملين في آن .

وأخيراً ، فقد يكون للترقيات آثارها السلبية على الموظف نفسه ، وذلك من نواح عدة .

فبادئ ذي بدء، إن القيم الحالية للمجتمع تؤكد على أهمية النجاح والترقي، الأمر الذي يولد الكثير من الضغط النفسي والشعور بالتوتر لدى الموظف، ويفضي إلى زيادة حدة المنافسة بين الموظفين بشكل عام. فجميع المحيطين بالموظف من أقرباء، وزملاء، ومعارف، يتتبعون معدل ارتقائه في مجال عمله وكيفية تحقيقه لذلك الارتقاء، وقد يشعر بعض زملائه بالغيرة من تقدمه عليهم. كما أن تفوق الآخرين عليه قد يولد لديه ضغوطاً لديه لثلاثي خلف عنهم، ويصبح لديه دافع قوي لمواصلة الصعود، ويستمر هذا الدافع حتى بعد أن يصل إلى ما قد يعد أعلى مستوى لتقدمه. وفي حالة عدم حصوله على الترقية فقد يصاب بالإحباط وخيبة الأمل، ويشعر بالإخفاق وعدم تقدير الذات.

ومن جهة أخرى فقد تولد عملية الصعود والترقي لدى الموظف إحساساً بالذنب وشعوراً بعدم الأمان. فالصعود للمستويات العليا لا يكون دائماً سهلاً، إذ لا بد للشخص أن يتفوق على المنافسين الآخرين له والمتطلعين مثله للترقي، الأمر الذي قد يؤدي إلى توتر علاقاته بالآخرين. كذلك فقد يلجأ بعض الموظفين ذوي الطموحات العالية والقوية إلى اتباع أساليب شخصية ووظيفية تتسم بالعدوانية، والانتهازية، ومحاولة إبراز كل نجاح وإخفاء كل إخفاق، والتقليل من شأن الزملاء، وانتقادهم علناً وبوحدة، ونسبة كل عمل ناجح إلى الذات.

كذلك فإن الحصول على الترقية بحد ذاتها قد تزيد من إحساس الشخص بالتوتر، وخصوصاً إذا ترقى الشخص إلى مواقع إشرافية وقيادية بعد أن كان يشغل وظائف تخصصية كالوظائف الهندسية والمحاسبية، وليس لديه أية خلفية في المهارات الإدارية والإشرافية. فالترقية إلى مثل هذه الوظائف دون تدريب سابق قد يؤدي إلى أن يركن الشخص إلى اتباع أسلوب التجربة والخطأ، الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالإحباط. (٢٢)

ويصبح التوتر أكثر حدة، كلما استمر الشخص في الترقية والصعود في السلم الإداري. فكلما ارتفع الشخص إلى أعلى، أصبح عمله أكثر صعوبة وحاجة لبذل الجهد، ويحاول الشخص أن يجابه الضغوط المتزايدة لتحقيق نتائج أفضل، وتكون فرص أخطائه

أكثر، وأحياناً تكون هذه الأخطاء مكلفة له وللمنظمة، كما قد يضطر إلى تقديم تضحيات شخصية كبيرة، على حساب أسرته وراحته والتزاماته الاجتماعية الأخرى، وقد يغير من أصدقائه ومعارفه، وعلاقاته الاجتماعية، وعاداته، وروتيته، واستراتيجيات عمله، كلما تقدم في مجال عمله، الأمر الذي يقلل من شعوره بالأمان. (٢٣)

ومجمل القول، إن الترقيات لها مشكلاتها كما أن لها مزاياها الإيجابية. وينبغي الأخذ بعين الاعتبار عند رسم قواعد الترقية وسياستها، وعند تطبيق هذه القواعد والسياسات، المشكلات التي قد تنشأ بسبب الترقيات، والعمل على الحد منها بما يحقق مصلحة العمل والفرد.

## الترقية في المملكة

### التطور التاريخي للترقية في المملكة

تناولنا في الفصل العاشر تطور أنظمة شغل الوظائف العامة في المملكة، والترقية هي إحدى الأساليب لشغل الوظائف، وبيننا كيف مرت تلك الأنظمة بمراحل تنظيمية متعددة تبعاً لتطور دور الدولة وتشعب أعمالها، حتى وصلت إلى وضعها الحالي. فعند صدور التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية سنة ١٣٤٥ هـ حددت شروط شغل الوظائف العامة بشكل عام دون الإشارة إلى الترقيات، نظراً لأن مفهوم المراتب والسلالم الوظيفية لم تتبلور بشكل واضح في ذلك الوقت. ولكن عندما صدرت التعليمات الخاصة في سنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٩ م) عمدت إلى تقسيم الموظفين العموميين إلى ثلاثة مستويات، وحددت السلطة التي تملك تعيينهم في كل مستوى، إلا أنها لم تتضمن قواعد للترقية.

ولكن نظام المأمورين لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م)، قضى أن تتم ترقية كل موظف وفقاً لترتيب الدرجات والرواتب الواردة في الجدول المرفق بالنظام، عن طريق لجنة الترقية والتأديب العليا (المادة ٥٣). على أن يتم تنفيذ توصية لجنة الترقيات من قبل النيابة العامة، ولكن ترقية موظفي الفئة الأولى كانت لا تتم إلا إذا تم التصديق عليها بإرادة ملكية خاصة

(المادة ٥٤). وكانت الترقية " لكل موظف أخلص العمل في وظيفته، وقام بواجباتها بكل همة وجد واجتهاد، ولم تسبق له محكومية خلال السنة المراد ترقيته فيها " (المادة ٥٥). وكان من الواجب أن " تراعي في كل ترقية أو تصفية طريقة تقديم الأقدم على القديم والقديم على الحادث مع مراعاة نسبة درجة الاقتدار بينهما والأهلية على قدر الإمكان " (المادة ٥٨). وفي حالة عدم إمكانية ترقية موظف بسبب عجزه أو بسبب حكم صدر ضده، فكان يرجح ترقية الموظف المستحق لتلك الرتبة بعد بلوغه حد مرتبتها، مع مراعاة نسبة درجة الاقتدار والأهلية بينهما حسب الأحوال (المادة ٥٩). ولكن لم يكن من الجائز ترفيع الموظف في سنة واحدة، أو ترفيعه درجتين دفعة واحدة إلا في أحول استثنائية وبموجب أمر عال (المادة ٦٢).

وقضى نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م) بوجود اجتياز المرشح للوظيفة لامتحان للمسابقة يحدد الوزير أو مدير الدائرة موعد ومكان إجرائها، بالإعلان عنها. وكان من اللازم أن تتم المسابقة من قبل لجنة يرأسها مدير الدائرة ويشارك في عضويتها اثنين يمثل أحدهما وزارة المالية والآخر أمين المقاطعة، وأن يجري التعيين حسب تسلسل درجات النجاح في المسابقة. وأوجب النظام قضاء الموظف سنتين على الأقل في مرتبته الحالية حتى تجوز ترقيته إلى مرتبة أعلى. وحدد أنه يشترط للترقية وجود وظيفة شاغرة في الدائرة التي يعمل بها المرشح للترقية، وأن تثبت صلاحيته من قبل مدير تلك الدائرة.

وحدد نظام الموظفين لعام لسنة ١٣٧٧ هـ قواعد الترقية، فأشار إلى ضرورة أن تكون: " بالأقدمية والكفاءة على أن يراعى في الترقية ثبوت صلاحية الموظف وإكمال مدة من الخدمة في المرتبة التي يشغلها إذا كانت مرتبه دون الثالثة ". وحدد مدة الأقدمية بخمس سنوات لشاغلي المرتبتين التاسعة والثامنة، وبأربع سنوات لشاغلي المراتب السابعة حتى الرابعة.

وفي سنة ١٣٨٤ هـ حدد مجلس الوزراء إجراءات ترقية الموظفين إلى الوظائف العليا في المرتبتين الثانية والثالثة، واستوجب أن تتم الترقية على أساس مدة وطبيعة الخبرة العملية السابقة للموظف، وتحصيله العلمي. كما اقتضى تشكيل لجنة في مجلس الوزراء لتقييم طلبات الترقية في هذه الوظائف، وحدد عدداً من العوامل التي يجب أن تنظر إليها اللجنة في

دراسة تلك الطلبات، منها: التجانس بين واجبات ومسؤوليات الوظيفة الحالية للموظف والوظيفة المرشح لها، وتقارب عهد الوظيفة التي كان يشغلها، ومدة الخبرة السابقة. كما أوجب استعمال نموذج خاص لدراسة طلبات الترقية، تضمن عدداً من التعليمات والمقاييس لتقييم الخبرة العملية والمؤهلات العلمية للمرشح للترقية. ونص على أن يتولى عملية التقييم عضوان من لجنة التقييم يعينهما رئيس اللجنة ويعملان بشكل مستقل كل عن الآخر، ثم تقوم اللجنة بمراجعة التقييم الذي أجراه كل عضو، واستناداً إلى ذلك تضع تقييماً واحداً تقدمه إلى مجلس الوزراء. (٢٤)

وجاء نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ معتمداً لمبادئ الجدارة في شغل الوظائف العامة. وفي هذا السياق قضى بأن تتم ترقية الموظفين وفق أحكام قواعد التصنيف. وفي هذا الإطار تم تحديد القواعد التي تحكم ترقية الموظفين على أسس موضوعية. وهكذا استوجب النظام ضرورة أن تتم الترقية وفقاً لعدد من الأسس، وحدد هذه الأسس بالتأهيل العلمي والأقدمية والتدريب وتقارير الكفاية. واستوجب تشكيل لجنة للترقية في كل جهة حكومية تتولى الترشيح للترقية وفق المعايير المحددة. وخول النظام ديوان الموظفين العام بالتأكد من سلامة تلك الترشيحات.

### الترقية في الوقت الحالي

لقد حرص نظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية على تنظيم قواعد الترقية بما يكفل تحقيق مصلحة العمل في شغل الوظائف العامة بالموظفين الأكفاء، وضمان حقوق العاملين وتحقيق المساواة والعدالة بينهم في إتاحة فرص الترقية لهم. وتتم الترقية في الوقت الحالي وفقاً للنظام ولائحة الترقيات، التي بدأ تطبيقها منذ بداية السنة المالية ١٤٢١/١٤٢٢ هـ. (٢٥) وتتم الترقية من داخل الأجهزة الإدارية ومن خارجها عن طريق المسابقات الوظيفية، أو عن طريق الترقية بالمفاضلة التي تستخدم معايير الجدارة والأقدمية، بالإضافة إلى أنها تتم عن طريق الترشيح المباشر (دون مسابقة أو مفاضلة) في الوظائف العليا وفي الوظائف المستثناة.

**الترقية بالمسابقة**

لقد أجازت القواعد النظامية للخدمة المدنية في المملكة شغل الوظائف العامة عن طريق المسابقات في الوظائف التي تقع في المرتبة العاشرة فما دونها، على أساس امتحانات تنافسية مفتوحة تجربها وزارة الخدمة المدنية سواء للموظفين الحاليين في الجهة الإدارية التي يتبعونها، أم للأفراد، خارج الخدمة المدنية وفق شروط وضوابط معينة.

وقد ترك النظام للجهات الإدارية الحرية في تقدير أسلوب شغل الوظائف عن طريق المسابقة أو عن طريق المفاضلة دون أن يضع عليها قيوداً في تحديد الأسلوب الذي تختاره. ولكن لا يجوز شغل أية وظيفة شاغرة عن طريق الترقية بالمفاضلة إذا كان قد سبق للجهة المختصة طلب شغلها بالتعيين عن طريق المسابقة من خلال وزارة الخدمة المدنية إلا بعد الاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية على ذلك (المادة ٧/٧ من اللائحة التنفيذية).

وتتولى وزارة الخدمة المدنية وضع خطة سنوية للمسابقات الوظيفية للوظائف التي تقع في المراتب العاشرة فما دونها، وتصدر الوزارة في بداية كل سنة مالية دليلاً للمسابقات الوظيفية يحدد فيه أنواع المسابقات ومواعيدها، وذلك لإتاحة الفرصة لكافة الموظفين الراغبين في دخول المسابقات الوظيفية للاشتراك فيها، ثم تعلن النتائج ويرشح الناجحون في آن واحد. وتتوقف طريقة الامتحانات التي تستخدم في تلك المسابقات على نوع الوظيفة، كما تعتمد أسئلة تلك الامتحانات على واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

ويشترط لاشتراك الموظفين في المسابقات الوظيفية توافر المؤهل العلمي والخبرة العملية المطلوبة لشغل الوظيفة، وأن يكون المتقدم للوظيفة قد أمضى سنتين على الأقل في المرتبة التي يشغلها، (ويستثنى من ذلك شاغلو الوظائف المندرجة تحت المجموعات العامة للوظائف التخصصية، والتعليمية، والفنية، والفنية المساعدة والحرفية، والعمليات، على ألا يتجاوز المتقدم للمسابقة مرتبتين تاليتين للمرتبة التي يشغلها)، (٢٦) وأن تكون الوظيفة مصنفة بالمرتبة التي تلي المرتبة التي يشغلها الموظف مباشرة، وأن تكون الوظيفة في الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف (الجهة التي تنظم ميزانيتها بفصل مستقل من فصول الميزانية). ولكن لا تسري

هذه الشروط على من تتوافر لديه المؤهلات العلمية الكافية بذاتها .

ويمنع الموظف من دخول المسابقة لمدة سنة، إذا كان آخر تقرير أداء وظيفي كتب عنه بدرجة " غير مرضى " ، أو عوقب بالحرمان من العلاوة السنوية أو الحسم من راتبه مدة خمسة عشر يوماً فأكثر، كذلك لا يسمح اشتراك الموظف المكفوف اليد، ومن في حكمه، أثناء فترة كف اليد .

### الترقية بالمفاضلة

يعد هذا الأسلوب هو الأكثر استخداماً للترقية في وظائف الخدمة المدنية . وطبقاً لهذا الأسلوب يتنافس الموظف على الترقية مع موظفين آخرين داخل الجهاز بناءً على أربعة أسس، تتضمن: الأقدمية، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والأداء الوظيفي، وذلك وفقاً لشروط وإجراءات معينة .

### شروط الترقية

تحرص نظم الخدمة المدنية على وضع الشروط والضوابط المناسبة التي تساعد على تحقيق الهدف المنشود من الترقية في شغل الوظائف العامة بالأكفاء بصورة موضوعية بعيداً عن المحسوبية . وفي المملكة تتم الترقية على أسس موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء والعدالة بين الموظفين . وعلى هذا الأساس فإن نظام الخدمة المدنية ينص على أن تتم ترقية الموظفين إلى الوظائف الشاغرة وفق الأحكام التي تحددها قواعد التصنيف بما في ذلك مؤهلات وشروط شغل الوظيفة (المادة ١٠ من نظام الخدمة المدنية) . ولا تتم ترقية الموظف آلياً بعد مضي عدد من السنوات على التحاقه بالوظيفة؛ بل لا بد أن يتمتع بالكفاءة التي تؤهله للترقية . من أجل ذلك، يؤخذ في الحسبان عند ترقية الموظف المدني في المملكة التدريب الحاصل عليه، وأدائه لمهام وظيفته، والتعليم المتوافر لديه، والأقدمية ليست إلا عاملاً واحداً من بين عوامل عدة ينظر إليها عند تقويم الموظف للترقية . وتتم ترقية الموظف وفق الشروط التالية (المادة الأولى من لائحة الترقيات):

- ١ . شغور الوظيفة المراد الترقية إليها فعلاً .
- ٢ . أن تتوافر في الموظف المرشح للترقية المؤهلات العلمية والخبرات العملية المطلوبة للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها . والأصل أن تتم الترقية في مجموعة الفئات نفسها ، أو المجموعة النوعية ، ويوضح دليل تصنيف الوظائف مسار الترقية لكل مجموعة من الفئات الوظيفية ، والحد الأدنى للمؤهلات العلمية والخبرات العملية لفئات الوظائف المختلفة .
- ويتم قبول الخبرات العملية دون ضرورة لترتيب الأفضلية المحددة للخبرات (مباشرة ، ونظيرة ، ومقبولة) ، على النحو الوارد في دليل تصنيف الوظائف ، بل يتم احتساب جميع الخبرات بدرجة متماثلة .<sup>(٢٧)</sup> ولكن يجب أن تكون الخبرات قد اكتسبت بعد الحد الأدنى من المؤهل العملي ، أو بعد المؤهل العملي المراد احتسابها معه ، وذلك للمراتب السادسة فما فوقها . أما الوظائف التي تقع في المرتبة الخامسة فما دونها ، فتقبل فيها الخبرات ، حتى ولو كانت مكتسبة قبل المؤهل العملي ، ولكن شريطة أن تكون قد اكتسبت بعد الحد الأدنى من المؤهل المطلوب للوظيفة ، ما عدا بعض فئات الوظائف الواقعة في المجموعات العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة ، أو المجموعة العامة للوظائف الحرفية ، وهي تلك الفئات التي حددت لها الشهادة الابتدائية أو ما يعادلها ، كحد أدنى من المؤهلات العلمية ، حيث تحتسب تلك الخبرات ، حتى ولو كانت مكتسبة قبل ذلك الحد الأدنى .<sup>(٢٨)</sup>
- ٣ . أن تكون الوظيفة المراد الترقية إليها مصنفة في المرتبة التي تلي مباشرة المرتبة التي يشغلها المرشح للترقية .
- ٤ . أن يكون المرشح للترقية قد أكمل أربع سنوات حداً أدنى في المرتبة التي يشغلها . ولا تحتسب لغرض إكمال هذه المدد الإجازة الاستثنائية ، أو مدد الإعارة لغير المنظمات الدولية أو الإقليمية ، أو مدد الابتعاث ، أو الإيفاد للدراسة بالداخل ، أو الإجازة الدراسية ، إذا لم يتحقق الغرض من أي منها ، أو مدد الغياب إذا لم تحتسب إجازة رسمية ، أو مدة كف اليد إذا صدر بحق المكفوف يده عن العمل عقوبة .

ويمكن أن تحتسب فترة التدريب في طبيعة عمل الوظيفة مكتملة للمدة الزمنية المطلوبة في مرتبة الموظف الحالية، وذلك فيما لا يزيد عن ستة أشهر، باعتبار كل شهر من التدريب مساوياً لثلاثة أشهر من الخبرة. فعلى سبيل المثال، إذا قضى الموظف في مرتبته الحالية ثلاث سنوات، وكان لديه تدريب في طبيعة عمل الوظيفة مدته ستة أشهر حصل عليه أثناء شغله لهذه المرتبة، فإن مدة هذا التدريب تضاعف (أي تصبح سنة في هذه الحالة)، وتضاف إلى المدة المطلوبة للبقاء إلى المرتبة، لتصبح في مجموعها أربع سنوات.

وما تجدر ملاحظته في هذا الخصوص، أنه عند عودة الموظف بعد انتهاء خدماته إلى الخدمة مرة أخرى فيمكن له أن يستفيد من خدمته السابقة على المرتبة نفسها التي عاد إليها في حالة رغبته في الترقية إلى مرتبة أعلى، سواء عن طريق المفاضلة أم المسابقة. كما أصبح من الممكن للموظف على نظام الساعات، الاستفادة من سنوات خبرته لغرض الترقية بالمسابقة والمفاضلة. (٢٩)

ويجوز ترقية الموظف الذي شغل مرتبته الحالية مدة لا تقل عن سنتين، إذا كان قد أكمل بنجاح برنامجاً تدريبياً خاصاً في طبيعة العمل لمدة لا تقل عن سنة، وذلك بالنسبة لوظائف معينة يتم الاتفاق عليها بين وزير الخدمة المدنية والوزير المختص. كذلك يستثنى من هذا الشرط شاغلو المراتب ١١ - ١٣، كما سيتم توضيحه لاحقاً. كما يستثنى من هذا الشرط بعض وظائف المجموعة الدبلوماسية، كما حددها مجلس الخدمة المدنية. (٣٠)

وينبغي التأكيد على أن الترقية ليست حقاً للموظف بعد إكمال الحد الأدنى من السنوات في المرتبة التي يشغلها، وإنما هي جوازية بعد توافر الشروط الأخرى المنصوص عليها نظاماً. والحد الأدنى للبقاء في المرتبة ليس حداً زمنياً ملزماً للجهة التي يعمل بها الموظف بإتمام الترقية، بقدر ما هو حد أدنى لا يجوز ترقية من لا يتوافر فيه عند قيام الحاجة وتوافر الوظيفة في الفئة المناسبة والمرتبة المناسبة.

٥. انتفاء موانع الترقية : من أجل شغل الوظائف بالأكفاء ، وتشجيع الموظفين على الارتقاء بأدائهم ، ولضمان العدالة والمساواة بين الموظفين في منح فرص الترقية فقد اقتضت لائحة الترقيات عدم جواز ترقية الموظف الذي عوقب بالحرمان من العلاوة الدورية ، أو من وقعت عليه جزاءات بالحسم من الراتب مدة خمسة عشر يوماً فأكثر ، سواء متتالية أم متفرقة ، في السنة السابقة لتاريخ النظر في ترقيته . كذلك لا يجوز أن يرشح للترقية الموظف مكفوف اليد عن العمل ، أو المحال للمحاكمة ، أو من يجري التحقيق معه في أمور ذات علاقة بالوظيفة أو أمور مخلة بالشرف أو الأمانة . ولا يسمح بترقية الموظف الحاصل على تقدير بدرجة " غير مرضي " في السنة الأخيرة من تقويم أدائه الوظيفي ، وعليه الانتظار حتى يحصل على تقدير بدرجة " مرضي " على الأقل من أجل التقدم للترقية . علاوة على ذلك ، لا يجوز ترقية الموظف إذا كان في إجازة استثنائية أو دراسية ، أو إذا كان ملحقاً بدورة تدريبية تزيد مدتها عن ستة أشهر ، سواء في الداخل أم الخارج . كذلك لا يجوز النظر في ترقية الموظف أثناء فترة إيفاده للدراسة بالداخل ، أو الابتعاث للدراسة بالخارج .

### إجراءات الترقية

تولي أنظمة الخدمة المدنية اهتماماً بتنظيم إجراءات الترقية حتى تكفل تحقيق الهدف الأساسي منها بشغل الوظائف العامة بالكفاءات ، وتحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين ، كذلك تحرص على تطبيق تلك الإجراءات بشكل يكفل تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها . ولا يتفق الكتاب في هذا المجال على معايير أو إجراءات محددة ينبغي اتباعها في الترقية ، وتختلف هذه الإجراءات بين أنظمة الخدمة المدنية ، فبعضها يتم عن طريق الامتحانات التنافسية ، التي يمكن للأفراد من خلالها سواء من داخل الخدمة أم من خارجها المنافسة على قدم المساواة على الوظائف الشاغرة . وفي بعض النظم تختلف إجراءات الترقية باختلاف المجموعات الوظيفية ، فتكون لكل مجموعة إجراءاتها الخاصة بها للترقية .

وقد أولت النصوص النظامية للخدمة المدنية في المملكة اهتماماً بتحقيق مبادئ العدالة

والمساواة بين الموظفين في مجال الترقية . وعليه ، وإلى جانب تحديد المعايير التي تتم على أساسها الترقيات ، حددت اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية ولائحة الترقيات الإجراءات التي تكفل الموضوعية في اتخاذ قرارات الترقية . ويمكن تلخيص الإجراءات التي يتعين على الجهات الإدارية في المملكة اتباعها في الترقية كما يلي (المادة الثانية من لائحة الترقيات) :

### أولاً - إعداد قوائم المرشحين للترقية

تتولى إدارة شؤون الموظفين في كل جهة إدارية إعداد قوائم بأسماء جميع الموظفين الذين تنطبق عليهم شروط الترقية إلى الوظائف الشاغرة التي يتم اختيار شغلها عن طريق الترقية . ويقصد بالجهة الإدارية تلك التي تنظم ميزانيتها بفرع مستقل من فروع الميزانية . وقضت لائحة الترقيات بأن البلديات والمجمعات القروية في المنطقة الإدارية الواحدة تعد جهة إدارية واحدة ، ويتم المفاضلة بين مرشحينها للترقية من قبل الجهة التي تشرف عليها مباشرة في كل منطقة .

ولا يتم إعداد قوائم المرشحين للترقية بمجرد تبقى كما هي للمدة الزمنية المحددة للترقية ، بل يتم ذلك وفقاً لبرنامج زمني معين ، بحيث لا تزيد فترات المفاضلة في كل جهة حكومية عن مرتين في السنة المالية ، يتم تحديد مواعدهما بالاتفاق بين وزارة الخدمة المدنية والجهة الحكومية ذات العلاقة .

وتتولى إدارة شؤون الموظفين التحقق من صحة القوائم ودقتها من حيث اشتغالها على جميع من تتوافر فيهم شروط الترقية ، ويكون مدير شؤون الموظفين والموظف المختص مسؤولين عن صحة المعلومات الواردة فيها . وتتولى إدارة شؤون الموظفين إعداد هذه القوائم من خلال تعبئة النماذج التالية : (٣١)

- ١ . نموذج (١/٥٢٥) ، يتضمن أسماء الموظفين الذين تتوافر لديهم شروط شغل الوظائف الشاغرة ، ولديهم الرغبة لمباشرة مهامها في مقرها .
- ٢ . نموذج (٢/٥٢٥) ، الخاص بالموظفين الذين تتوافر لديهم شروط الترقية ، ولا يرغبون الترقية في مقر الوظيفة الشاغرة .

٣. نموذج (٥٢٥/٣)، الخاص بالموظفين الذين أكملوا المدة الزمنية اللازمة للترقية، ولا تنطبق عليهم الشروط اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة المراد الترقية إليها.

### ثانياً - تكوين لجنة للترقيات

تقدم إدارة شؤون الموظفين قوائم المرشحين للترقية، مع بيان جميع الوظائف الشاغرة في مختلف المراتب إلى لجنة الترقيات في الجهة الإدارية. وتوجد في كل جهة إدارية لجنة للترقية تؤلف بقرار من الوزير المختص، وتتكون من ثلاثة أعضاء من المسؤولين الرئيسيين، يتم اختيارهم من داخل الوزارة أو خارجها. وفي حالة كون المرشح للترقية أحد أعضائها، فينبغي أن يستبدل به غيره مؤقتاً.

### ثالثاً - تحديد أسلوب الترقية

تقدم اللجنة بياناً بالوظائف الشاغرة المراد شغلها عن طريق الترقية إلى الوزير المختص أو من يفوضه، ليحدد للجنة الترقية الطريقة التي يتم بها الترشيح للترقية عن طريق المفاضلة، أو عن طريق مسابقة للمرشحين تجربتها لجنة يحددها الوزير المختص. وتختلف هذه المسابقة عن المسابقة التي تجربها وزارة الخدمة المدنية التي سبق ذكرها، والتي تكون مفتوحة لجميع الموظفين وفق الضوابط المحددة في هذا الشأن، حيث تقتصر المسابقة في هذه الحالة على الموظفين المرشحين للترقية.

### رابعاً - المفاضلة بين المرشحين

تقوم اللجنة بالمفاضلة بين المرشحين على أساس احتساب مجموع النقاط التي يحصل عليها الموظف وفقاً لما لديه من تدريب، وتعليم، وبناءً على أقدميته، ونتائج تقييم أداءه الوظيفي. وقد تم توزيع النقاط المخصصة لكل عنصر من عناصر المفاضلة حسب الأهمية النسبية لكل عنصر، وهكذا فقد أعطي عنصر التعليم الأولوية من بين عناصر المفاضلة (الحد الأقصى لنقاطه ١٢ نقطة)، يليه عنصر الأقدمية (الحد الأقصى لنقاطه ١٠ نقاط)، فالتدريب (الحد الأقصى لنقاطه ٦ نقاط)، وأخيراً تقييم الأداء الوظيفي (الحد الأقصى لنقاطه ٤ نقاط). ويتم احتساب النقاط على النحو التالي:

### ١. التعليم

من أولى الأسس التي يتم على أساسها مفاضلة المرشحين للترقية التعليم الذي حصلوا عليه. ويقصد بالتعليم السنوات الدراسية الزائدة عن الحد الأدنى من المؤهل العلمي المطلوب لشغل الوظيفة. والحد الأقصى لنقاط التعليم اثني عشرة نقطة، تحسب على النحو التالي:

- نقطة ونصف عن كل سنة دراسية بعد الثانوية العامة، إذا كانت في طبيعة عمل الوظيفة، ونقطة واحدة إذا كانت في غير طبيعة عمل الوظيفة.
- نصف نقطة عن كل سنة دراسية للمرحلة الثانوية فما دونها.

وتحسب المؤهلات العلمية الزائدة (أي التي تزيد عن الحد الأدنى المطلوب للوظيفة المرشح عليها) لأغراض الترقية كنقاط في حقل التعليم في حالة توافر الحد الأدنى من الخبرة المطلوبة مع التأهيل للوظيفة المزمع الترقية عليها. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن الاستفادة من المؤهل العلمي أكثر من مرة لغرض الترقية، ما دام أنه مؤهل زائد عن الحد الأدنى المطلوب للوظيفة، وما دام يتوافر لدى المرشح مجموع سنوات الخبرة المطلوبة مع الحد الأدنى من التأهيل العلمي.

### ٢. الأقدمية

يقصد بالأقدمية عدد سنوات الخدمة التي قضاها الموظف في مرتبته الحالية التي تزيد عن المدة اللازمة لبقائه في المرتبة الوظيفية. ويكون الحد الأقصى لنقاطها عشر نقاط، تحسب على أساس نقطة ونصف لكل سنة من السنوات الأربع الأولى الزائدة عن المدة المقررة لبقاء الموظف في المرتبة، ونقطة واحدة لكل سنة بعدها، على ألا تكون قد احتسبت ضمن سنوات الخبرة المطلوبة للمرتبة المرشح لها.

### ٣. التدريب

حتى يمكن أن يحتسب التدريب لأغراض الترقية، فيجب أن يكون في برنامج معتمد من قبل لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، أو أن يكون قد تم بجهات التدريب

الحكومية المخصصة للتدريب، وهي: معهد الإدارة العامة، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. كذلك يجب أن يكون التدريب قد تم بموافقة من يملك الصلاحية، سواء في داخل المملكة أو خارجها. وأن يكون الموظف قد حصل عليه أثناء شغله للمرتبة الحالية، فلا يجوز أن يستفيد من التدريب الذي اكتسبه في مرتبة أدنى من المرتبة التي يشغلها حالياً. كذلك، يشترط لاحتساب نقاط التدريب لغرض الترقية ألا يكون ضمن متطلبات شغل الوظيفة، وألا يكون الموظف قد استفاد منه لغرض وظيفي آخر خلاف الترقية، كأن يكون قد حصل بموجبه على علاوة إضافية، أو تم احتسابه ليكون مكملاً للمدة الزمنية المطلوبة في مرتبة الموظف الحالية. ويتم احتساب نقاط التدريب على النحو التالي (المادة الثانية من لائحة الترقيات):

الحد الأقصى لنقاط التدريب المكتسبة في المرتبة ست نقاط لجميع الفئات الوظيفية، وتحتسب على أساس:

- نقطة واحدة لكل شهر تدريب بنجاح في الخبرات المباشرة للوظيفة المؤهل لها.
- نصف نقطة لكل شهر تدريب بنجاح في الخبرات النظرية أو المقبولة للوظيفة المؤهل لها.
- تعد كل أربعة أسابيع شهراً.

#### ٤. تقويم الأداء الوظيفي

الحد الأقصى لنقاطه أربع نقاط، حيث تحتسب تقارير الأداء الوظيفي للستين الأخيرتين التي تسبق الترشيح للترقية مباشرة، على أساس أن التقدير بدرجة (ممتاز) يعادل نقطتين، والتقدير بدرجة "جيد جداً" يعادل نقطة واحدة، والتقدير بدرجة "جيد" يعادل نصف نقطة.

ويُلخص الجدول (١) توزيع نقاط عناصر الترقية.

جدول ١  
نقاط الترقية بالمفاضلة

الحد الأقصى	النقاط	عنصر المفاضلة
١٢	- نقطة ونصف عن كل سنة دراسية بعد الثانوية العامة، إذا كانت في طبيعة عمل الوظيفة، ونقطة واحدة إذا كانت في غير طبيعة عمل الوظيفة . - نصف نقطة عن كل سنة دراسية للمرحلة الثانوية فما دونها .	التعليم
١٠	- نقطة ونصف لكل سنة من السنوات الأربع الأولى الزائدة عن المدة المقررة لبقاء الموظف في المرتبة، ونقطة واحدة لكل سنة بعدها	الأقدمية
٦	- نقطة واحدة لكل شهر تدريب بنجاح في الخبرات المباشرة للوظيفة المؤهل لها . - نصف نقطة لكل شهر تدريب بنجاح في الخبرات النظرية أو المقبولة للوظيفة المؤهل لها .	التدريب
٤	- نقطتان لتقدير ممتاز . - نقطة لتقدير جيد جداً - نصف نقطة لتقدير جيد	تقويم الأداء الوظيفي

خامساً - ترتيب المرشحين

بعد الانتهاء من احتساب النقاط لكل مرشح تقوم لجنة الترقية بترتيب المرشحين وفقاً لمجموع النقاط التي يحصل عليها كل مرشح . ويرشح على الوظيفة المدرجة للترقية صاحب النقاط الأكثر من بين المرشحين، وعند تساوي المرشحين في مجموع النقاط تكون الأفضلية لصاحب المؤهل الأعلى . فإذا استمر التساوي بين المرشحين، فيرجح الأقرب لفئة الوظيفة . وفي حالة التساوي يرجح الأقدم في المرتبة الحالية، ثم المرتبة السابقة، ثم الأكثر في الخدمة .

وإذا استمر التساوي فيمكن إجراء المسابقة المقفلة بين المؤهلين للترقية حسب القواعد المحددة. (٣٢)

#### سادساً - الترشيح الرسمي للترقية

ترفع لجنة الترقيات للوزير المختص بياناً بالموظفين الذين توصي بترقيتهم، وبعد موافقة الوزير على توصيات اللجنة يقوم برفع بيان المرشحين للترقية إلى وزارة الخدمة المدنية، لمراجعته للتأكد من أن البيان تم إعداده وفقاً للقواعد النظامية. غير أنه يجوز بعد الاتفاق بين وزير الخدمة المدنية والوزير المختص، عدم التقيد بهذا الإجراء.

وقد فوضت وزارة الخدمة المدنية للأجهزة الحكومية صلاحية البت في ترقية موظفيها للمرتبة الخامسة فما دونها فيما يخص الترقية بالمفاضلة، دون الرجوع إلى وزارة الخدمة المدنية في ذلك. على أن يرفع قرار الترقية، وصورة من محضر الترقية إلى وزارة الخدمة المدنية، وعلى أن يصاغ القرار بشكل يظهر في حيثياته إلى أن الإجراءات تمت بالمفاضلة، وأن التوصية بالترقية تمت لتوافر الشروط النظامية. وتقوم وزارة الخدمة المدنية، في ضوء ذلك، بالمراجعة اللاحقة للتحقق من سلامة الإجراء المتخذ من الناحية النظامية. (٣٣)

#### سابعاً - صدور قرار الترقية

بعد قيام وزارة الخدمة المدنية بمراجعة بيان المرشحين للترقية والتأكد من سلامة إجراءات الترقية، يعاد البيان إلى الجهة الإدارية، وفي حالة عدم وجود ملاحظة لوزارة الخدمة المدنية على الترشيح يصدر الوزير المختص قرار الترقية. وتتولى إدارة شؤون الموظفين بالجهة حصر من تمت الموافقة على تقيتهم، وتعد بياناً بذلك، وتراجع الدرجات التي يشغلونها حسب سلم الرواتب، لتقوم بمنحهم الدرجة التي يزيد راتبها على راتب الدرجة التي يشغلونها قبل الترقية أو التي تليها، في حالة موافقة صاحب الصلاحية. ثم يتم إبلاغ المرقى بالقرار لكي يقوم بمباشرة مهام وظيفته الجديدة في مقرها. ويجب أن يتعهد الموظف كتابياً بالمزاولة الفعلية المستمرة لأعمال الوظيفة التي يرشح لها في مقرها. ويتم تزويد وزارة الخدمة المدنية بصورة من قرار الترقية لإثبات الترقية في سجلاتها، وللتيقن من تنفيذ ما تم إقراره.

## ثامناً - نفاذ الترقية

من بين شروط سريان مفعول قرار الترقية أن يياشر الموظف واجبات ومسؤوليات الوظيفة المرقي إليها بعد صدور قرار الترقية . ولا تكون الترقية نافذة ومحقة لآثارها إلا من تاريخ مباشرة الموظف للوظيفة المرقي إليها بعد صدور قرار الترقية . وفي حالة عدم مباشرة الموظف لمهام الوظيفة المرقي إليها ، تعد ترقيته لاغية بعد مرور خمسة عشر يوماً من إبلاغه بقرار الترقية . لكن يستثنى من ذلك حالات تعد فيها الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار ، وهذه الحالات هي :

١ . ترقية الموظف بأمر ملكي ، أو بأمر سام ، أو بقرار من مجلس الوزراء ، أو مجلس الخدمة المدنية .

٢ . إذا كان الموظف منتدباً في مهمة رسمية وقت صدور القرار .

٣ . إذا كان الموظف ملحقاً بدورة تدريبية لمدة ستة أشهر ، أو أقل .

٤ . إذا كان الموظف في إجازة رسمية .

٥ . إذا كان الموظف معاراً لمنظمة دولية .

ولكن يشترط لنفاذ الترقية من تاريخ صدور القرار بها ، مباشرة العمل بها بعد انتهاء الانتداب أو التدريب أو الإجازة أو الإعارة .

ويلغى قرار ترقية الموظف إذا انقطع عن مزاولة أعمال الوظيفة المرقي لها في مقررهما مدة ثلاثين يوماً متتالية أو متفرقة ، دون عذر مقبول خلال مدة سنة من تاريخ الترقية .

ويمنح الموظف المرقي راتب الدرجة الأولى في المرتبة المرقي إليها ، فإذا كان راتبه عند الترقية يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه ، يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه . علاوة على ذلك ، يجوز بقرار من السلطة المختصة ، منح الموظف المرقي راتب الدرجة التالية (المادة ١٨/ب من نظام الخدمة المدنية) ، ويقتصر منح هذه الدرجة على الحالات التي تتم فيها الترقية عن طريق المفاضلة فقط ، متى توافرت الشروط النظامية المقررة لذلك . (٣٤)

وإذا تمت ترقية الموظف من أول شهر المحرم منح الزيادة المقررة للترقية وفق المادة (١٨/ب) من نظام الخدمة المدنية، ثم يمنح العلاوة الدورية على أساس الدرجة التي يستحقها في المرتبة المرقى إليها، كما لو تمت الترقية قبل أول المحرم (المادة ١٧/٢ من اللائحة التنفيذية).

### الاستثناء من شروط وأحكام الترقية

يجوز النظام في بعض الحالات الاستثناء من بعض شروط وإجراءات الترقية، وقد سبقت الإشارة إلى بعض الحالات التي يستثنى فيها الموظفون من بعض الأحكام. فمثلاً، يجوز استثناء الموظف من شرط البقاء في المرتبة التي يشغلها فترة أربع سنوات حداً أدنى، إذا كان قد أكمل بنجاح برنامجاً تدريبياً خاصاً في طبيعة العمل لمدة لا تقل عن سنة، ففي هذه الحالة يجوز النظر في ترقية الموظف الذي شغل المرتبة مدة لا تقل عن سنتين، وذلك بالنسبة لوظائف معينة يتم الاتفاق عليها بين وزير الخدمة المدنية والوزير المختص. كذلك يستثنى من شرط البقاء في المرتبة مدة أربع سنوات حداً أدنى شاغلو المراتب ١١ - ١٣. كذلك تمت الإشارة إلى بعض الحالات التي تعد فيها الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار، وذلك استثناء للقاعدة التي تحتم ألا تكون الترقية نافذة إلا بعد مباشرة الوظيفة المرقى إليها.

وقد كان نظام مكافحة الرشوة الصادر سنة ١٣٨٣ هـ يجيز ترقية الموظف لوظيفة في مرتبة أعلى، تتوافر لديه الكفاءة للقيام بها، إذا ما ثبتت نزاهته ومقاومته المتكررة لإغراء أصحاب المصالح عن طريق الرشوة.<sup>(٣٥)</sup> ولكن نظام مكافحة الرشوة الصادر سنة ١٤١٢، الذي حل محل النظام السابق لم يورد حكماً يجيز مثل هذا الاستثناء.

وبصفة عامة تقضى المادة (٣٧) من نظام الخدمة المدنية لمجلس الخدمة المدنية جواز استثناء وظائف معينة من بعض أحكام النظام، ومنها أحكام الترقية، وقد أصدر المجلس قرارات متعددة لترقية بعض الموظفين استثناءً لأسباب مختلفة. ويحدث في بعض الأحيان أن تطلب بعض الجهات الإدارية استثناء وظيفة معينة من شرط المؤهل، أو المسابقة، أو المفاضلة. وأحياناً يطلب استثناء شخص معين من كل أو بعض شروط شغل الوظيفة. ولقد

حدد مجلس الخدمة المدنية الأمور التي يحظر فيها الرفع بطلب الترقية الاستثنائية. (٣٦) ووفقاً لذلك فإن الأمانة العامة للمجلس تقوم بإعادة أي طلب يكون السبب في رفعه للمجلس وجود واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- ١ . الإعفاء من شرط توافر مؤهل علمي متخصص .
- ٢ . الإعفاء من القفز لأكثر من مرتبتين دفعة واحدة .
- ٣ . الإعفاء من شرط إكمال المدة النظامية للبقاء في المرتبة التي يشغلها الموظف قبل ترقية لمرتبة أعلى .
- ٤ . احتساب مدة الابتعاث للخارج ، أو الإيفاد للدراسة بالداخل ، الذي لم يتحقق هدفه بالحصول على درجة علمية معينة لغرض الترقية .

وقد أكد مجلس الوزراء سنة ١٤١٦ هـ على كافة الأجهزة الحكومية بالتقيد بأحكام نظام الخدمة المدنية ، ولوائحه التنفيذية ، والتعليمات الواردة في القرارات والأوامر التي تتعلق بعدم الرفع بطلب الترقية الاستثنائية ؛ وذلك لما في طلب الرفع بالترقيات الاستثنائية من آثار سلبية بعيدة المدى على واقع الخدمة المدنية ، ولما تضمنه نظام الخدمة المدنية من مرونة تحقق الغرض المطلوب ، دون الحاجة إلى الاستثناء من قواعد وأنظمة يخضع لها الجميع . (٣٧)

### الترقية في الوظائف العليا

الوظائف العليا هي الوظائف الإشرافية والقيادية التي تقع في المرتبة الحادية عشرة فما فوقها . ويتم شغلها عن طريق الترشيح دون حاجة إلى الإعلان عنها أو إجراء مسابقات تنافسية لشغلها .

وتتم الترقية لوظائف المرتبة الرابعة عشرة فما فوقها ، بقرار من مجلس الوزراء ، وذلك بناء على طلب يرفع من الوزير المختص يتضمن تقريراً وافياً عن المرشح للترقية وعن الوظيفة المرشح للترقية عليها . (٣٨) ويشترط في المرشح للترقية على وظائف هاتين المرتبتين أن يكون

حاصلاً على الشهادة الجامعية، وإذا كانت الوظيفة تخصصية فيجب أن تكون الشهادة الجامعية في طبيعة عمل الوظيفة. ولكن يجوز، بالنسبة للوظائف غير التخصصية، ولمبررات يبيدها الوزير المختص، وتقنع بها اللجنة العامة بمجلس الوزراء، الاستثناء من شرط المؤهل الجامعي.

وينبغي أن يكون المرشح للترقية إلى إحدى وظائف المرتبة الرابعة عشرة قد أمضى ما لا يقل عن خمس سنوات في واحدة من الوظائف الواقعة في المراتب (١١-١٣) من سلم رواتب الموظفين العام، أو ما يعادلها في السلم الوظيفية الأخرى في القطاع العام. ويمكن تخفيض هذه المدة إلى أربع سنوات، إذا كان لدى المرشح للترقية مؤهل أعلى من المؤهل الجامعي. أما المرشح للترقية إلى إحدى وظائف المرتبة الخامسة عشرة فيجب أن يكون قد أمضى ما لا يقل عن سبع سنوات في واحدة أو أكثر من المراتب (١١-١٣) من سلم رواتب الموظفين، أو ما يعادلها في السلم الوظيفية الأخرى في القطاع العام، ويجوز تخفيض المدة إلى ست سنوات، إذا كان المرشح يحمل مؤهلاً أعلى من المؤهل الجامعي. (٣٩)

أما بالنسبة للوظائف الواقعة في المراتب (١١-١٣) فتتم بقرار من الوزير المختص (المادة ٦ من نظام الخدمة المدنية)، وذلك وفق الشروط التالية (المادة الرابعة من لائحة الترقيات):

١. أن تكون الترقية للمرتبة التي تلي مرتبة المرشح مباشرة.
٢. أن يكون المرشح قد أمضى مدة سنتين على الأقل في المرتبة التي يشغلها.
٣. أن يكون للمرشح خبرة مناسبة لا تقل عن أربع سنوات في طبيعة عمل الوظيفة.
٤. أن يكون حائزاً للمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة. ويشترط لشغل الوظائف بهذه المراتب المؤهلات نفسها التي تشترط لشغل وظائف المرتبة العاشرة من المجموعة التي تنتمي إليها. (٤٠)

وقد قضت لائحة الترقيات تشكيل فريق عمل مؤقت في كل جهة حكومية، حين تكون هناك حاجة إلى شغل أي من الوظائف المعتمدة في المراتب (١١-١٣). ويقوم الوزير باختيار أعضاء الفريق من كبار الموظفين في الجهة الحكومية، ويتولى الفريق (المادة الرابعة من لائحة

الترقيات):

١ . حصر جميع الموظفين الذين تنطبق عليهم شروط الترقية للوظائف المراد إشغالها في المراتب (١١-١٣).

٢ . مراجعة مؤهلات المرشحين ونشاطاتهم وتقارير أدائهم ، ومن ثم ترتيبهم حسب كفاءتهم لشغل هذه الوظائف .

٣ . ترجيح ترشيح موظف معين لشغل كل وظيفة شاغرة ، مع ذكر أسباب الترجيح .  
ويعد فريق العمل تقريراً بذلك إلى الوزير المختص لاختيار من يراه من المرشحين لشغل الوظيفة .

بعد ذلك تعد الجهة الحكومية تقريراً عن المرشح وفق نموذج تعده وزارة الخدمة المدنية ، يتضمن بيانات يعتمدها الوزير المختص . ثم يرسل التقرير إلى وزارة الخدمة المدنية لاستكمال إجراءات الترشيح والمصادقة على النموذج من قبل وزير الخدمة المدنية . وإذا كان الموظف مرشحاً لشغل وظائف المرتبتين الثانية عشرة أو الثالثة عشرة ، فتتولى وزارة الخدمة المدنية ، بعد التأكد من توفر الشروط النظامية المطلوبة لدى المرشح ، رفع التقرير إلى المقام السامي لأخذ موافقته على الترقية (المادة ٤ من لائحة الترقية) . ويتضمن التقرير المطلوب تقديمه لوزارة الخدمة المدنية عن المرشحين للترقية لوظائف المراتب (١١-١٣) ، ما يلي: (٤١)

- وصف للوظيفة المرشح للترقية عليها ، باستخدام النموذج (١٠٣) الخاص بوصف الوظائف .

- وصف الوظيفة الحالية للمرشح ، باستخدام النموذج (١٠٣) الخاص بوصف الوظائف .

- صورة من الهيكل التنظيمي المعتمد للجهاز الذي تقع فيه الوظيفة المزمع الترقية إليها .  
- إذا كانت الوظيفة إشرافية ، يجب تحديد ما إذا كان يوجد وظيفة إشرافية أخرى بالاسم نفسه أم لا .

- إرفاق تقرير كفاية عن المرشح وفقاً لما تضمنته لائحة تقويم الأداء الوظيفي .

- إرفاق بيان بكامل خدمات المرشح، وفي حالة وجود مخالفة إدارية عليه، مثل: الجزاءات، أو العقوبات، أو الحسم، فيوضح ذلك ويرفق صورة من القرار الصادر بذلك.

- توقيع خطاب ترشيح وبطاقة طلب التعيين من الوزير المختص.

أما بالنسبة للترشيح للترقية في الوظائف التابعة للمؤسسات العامة المصنفة في المراتب ١١-١٤ فيتم بقرار من مجلس إدارة كل مؤسسة، دون حاجة إلى الرجوع لوزارة الخدمة المدنية،<sup>(٤٢)</sup> وذلك بالشروط نفسها، المقررة للترقية والتعيين على تلك المراتب، حسب القواعد النظامية الصادرة في هذا الشأن.

### التنازل عن الترقية

الأصل أنه لا يجوز للموظف التنازل عن الترقية التي حصل عليها الموظف، سواء عن طريق المفاضلة أم المسابقة، بعد مباشرته العمل؛ لأن التنازل ليس حقاً للموظف. ولكن يمكن التنازل عن الترقية في بعض الحالات، لتصحيح وضع وظيفي أو تنظيمي، أو متى رأت الإدارة أن هناك ظروفاً اضطرارية للموظف استدعت للتنازل عن ترقيته.

وفي حالة إقرار التنازل يعاد الموظف إلى وظيفته ومرتبته السابقة، براتبه الذي كان يتقاضاه عليها. كذلك يسوى راتبه بالعلاوة الدورية إذا كانت مستحقة، وذلك إذا كان التنازل قد تم خلال سنة من تاريخ مباشرة الموظف للوظيفة المرقى إليه. أما إذا كان التنازل قد تم بعد مضي سنة على الترقية بالمفاضلة أو المسابقة، فإن الموظف يحتفظ براتبه الذي حصل عليه نتيجة الترقية للمرتبة الأعلى. ولا يسترد من الموظف ما صرف له من زيادة في الراتب نتيجة للترقية حتى عودته إلى مرتبته السابقة؛ لأنه أدى العمل المقابل له في تلك المرتبة، ولأن الراتب هو الأجر المقرر نظاماً لهذا العمل.

ويعود الموظف إلى وضعه السابق بالنسبة للأقدمية في المرتبة التي كان مثبتاً عليها قبل الترقية. وإذا كان الموظف قد استحق بدل ترحيل نتيجة للترقية، فإنه لا يسترد منه؛ لأن بدل الترحيل الذي صرف له كان بسبب نظامي. ولكنه لا يستحق بدل ترحيل عند عودته إلى مقر

عمله السابق، إذا ترتب على التنازل عودته لجهة غير التي يعمل بها بعد الترقية؛ لأن النقل الأخير تم وفقاً لرغبة الموظف. (٤٣)

### ترقية المعينين على بند الأجور

أجازت لائحة المعينين على بند الأجور ترقية المعين على أي من فئاتها إلى الفئة التي تلي مباشرة الفئة التي يشغلها، بشرط أن يكون قد أمضى مدة أربع سنوات على الأقل في الفئة التي يشغلها. وتتم ترقية المعين على بند الأجور على أساس الأقدمية والكفاءة، فإن تساوى اثنان أو أكثر في الأقدمية، فيتم تقديم من لديه مستوى دراسي أعلى (المادة ٧ من لائحة المعينين على بند الأجور). ويحصل المرقى على راتب أول درجة في الفئة المرقى إليها، فإذا كان راتبه يساوي أو يزيد على ذلك منح راتب أول درجة تتجاوز راتبه.

### ترقية المستخدمين

يجوز ترقية المستخدم متى ما توفرت فيه شروط الترقية. ولقد حددت لائحة المستخدمين شروط الترقية للمستخدم، وتتضمن: وجود وظيفة شاغرة، وتوافر المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، وأن تكون الوظيفة المراد الترقية إليها مصنفة في المرتبة التي تلي مباشرة المرتبة التي يشغلها المرشح للترقية. وتتم الترقية بالفاضلة بين المرشحين على أساس الأكثر تحصيلاً في المجال الدراسي، ثم الأقدم في الخدمة. وهكذا فإنه لا يشترط لترقية المستخدم انقضاء مدة زمنية معينة في المرتبة التي يشغلها، ولكن يجب أن تتوافر فيه عند الترقية المؤهلات المطلوبة للوظيفة المراد الترقية إليها وفقاً لأحكام المؤهلات (المادة السادسة من لائحة المستخدمين).

### الترقية في السلك القضائي

تتم الترقية في درجات السلك القضائي بأمر ملكي، بناءً على قرار من مجلس القضاء الأعلى، يبين فيه توفر الشروط النظامية في كل حالة على حدة، ويراعي المجلس في الترقية ترتيب الأقدمية المطلقة. وعند تساوي المرشحين للترقية في الأقدمية، يتم تقديم الأكفأ منهم وفقاً لما تتضمنه تقارير الكفاية لأدائهم. وإذا استمر التساوي، أو لم يكن هناك تقرير

للكفاية، فيتم تقديم الأكبر سناً. ولكن لا تجوز ترقية عضو السلك القضائي من درجة رئيس محكمة (ب) فما دونها، إلا إذا كان قد جرى التفتيش عليه مرتين على الأقل أثناء شغله للدرجة المراد ترقيته منها، وثبت في التقريرين السابقين على الترقية أن درجة كفاءته ليست دون المتوسط (المادة ٥٣ من نظام القضاء).

#### ترقية أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء العام

يراعي في ترقية أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء العام ترتيب الأقدمية المطلقة بين المرشحين منهم للترقية. وعند تساوي المرشحين للترقية في الأقدمية، يتم تقديم الأكفأ منهم وفقاً لما تتضمنه تقارير الكفاية لأدائهم. وإذا استمر التساوي، أو لم يكن هناك تقرير للكفاية، فيتم تقديم الأكبر سناً منهم. ولكن لا تجوز ترقية العضو من درجة مرتبة رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (ب) فما دونها، إلا إذا كان قد جرى التفتيش عليه مرتين على الأقل أثناء شغله للمرتبة المراد ترقيته منها، وثبت في التقريرين السابقين على الترقية أن درجة كفاءته لا تقل عن المتوسط (المادة ١٤ من لائحة أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء العام).

#### ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

يشترط للتقدم للترقية من رتبة أستاذ مساعد إلى رتبة أستاذ مشارك، أو من رتبة أستاذ مشارك إلى رتبة أستاذ: خدمة لا تقل عن أربع سنوات في رتبة المتقدم للترقية في جامعة معترف بها، على ألا تقل مدة الخدمة في الجامعات السعودية عن سنة واحدة (ويجوز التقدم بطلب الترقية قبل اكتمال المدة النظامية بمدة أقصاها ستة أشهر)، واستيفاء الحد الأدنى من الإنتاج العلمي المطلوب للترقية، وأن يكون ما تقدم به المتقدم للترقية من إنتاج علمي قد نشر أو قبل للنشر أثناء شغله رتبته العلمية الحالية.

وتحتسب مدة الإعارة والندب لعضو هيئة التدريس لأغراض الترقية إذا كانت في جهة علمية، وكان العمل في مجال التخصص، أما إذا كان العمل في مجال التخصص ولكن الجهة لم تكن علمية فتحسب نصف المدة لأغراض الترقية. ولا تحتسب المدة لغرض الترقية

إذا كان العمل في غير مجال التخصص .

وتتم ترقية عضو هيئة التدريس على أساس ثلاثة معايير : الإنتاج العلمي (٦٠ نقطة)، التدريس (٢٥ نقطة)، خدمة الجامعة والمجتمع (١٥ نقطة). ولكي تتم ترقية عضو هيئة التدريس ، فيجب ألا يقل ما يحصل عليه عن ستين نقطة ، على ألا يقل ما يحصل عليه عن ٣٥ نقطة في مجال الإنتاج العلمي للترقية إلى رتبة أستاذ مشارك ، وأربعين نقطة للترقية إلى رتبة أستاذ .

#### ترقية الخاضعين لوظائف اللائحة التعليمية

تتم ترقية الخاضعين لللائحة الوظائف التعليمية من مستوى إلى آخر بناءً على حصول الموظف على مؤهل علمي أعلى ، أو دورات تدريبية مناسبة ، كما حددتها التعليمات الصادرة بهذا الشأن . ولا يلزم لذلك انقضاء مدة زمنية محددة ، بل يكفي الحصول على المؤهل المناسب للمستوى المراد الترقية إليه .

#### ترقية شاغلي الوظائف الصحية

تتم ترقية شاغلي الوظائف الصحية من المستوى المثبت عليه إلى المستوى التالي له ضمن المجموعة والفئة التي تنتمي إليها الوظيفة التي يشغلها المرشح للترقية ، بناء على المؤهلات العلمية والعملية أو التدريبية الواردة في دليل مؤهلات الوظائف الصحية ، بشرط أن يكون المرشح قد أنهى جميع العلاوات في المستوى المثبت عليه ، وأن يقضي سنة على الأقل في حده الأعلى (بعد استبعاد مدة الغياب التي لا يتقاضى عنها راتباً) . واستثناء من ذلك تجوز ترقية الموظف إلى مستوى أعلى قبل انتهاء المدة اللازمة للبقاء في المستوى المثبت عليه ، إذا حصل على مؤهل علمي أو اجتاز بنجاح برنامجاً تدريبياً بطبيعة العمل ، تحدد مدته ومستواه وفقاً للضوابط الواردة في دليل المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف الصحية . كذلك يشترط حصول الترقية ألا يقل تقويم الأداء الوظيفي للمرشح في الستين الأخيرتين عن " جيد جداً" .

وتحتسب لأغراض الترقية البحوث والإنجازات والمهارات المتميزة، والحضور أو المشاركة في الدورات التدريبية القصيرة وما شابهها، إذا ثبت بشكل مؤكد أن للاستفادة منها علاقة مباشرة بطبيعة العمل، وفق المعايير التي تضمنها دليل المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف الصحية.

### النقل

يعد النقل أحد وسائل شغل الوظائف العامة، يتم من خلاله نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بالمستوى الوظيفي نفسه والمزايا المالية نفسها، سواء أكان النقل داخل مقر عمله أم خارجه. ويختلف النقل عن الترقية من حيث إن النقل يتم أفقياً في المستوى الوظيفي نفسه، أما الترقية فتتضمن ترفيع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة تقع في مستوى أعلى في السلم الوظيفي، ويصاحبها في العادة زيادة في المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف، وفي المزايا المالية المستحقة له. لذا تختلف القواعد المنظمة للنقل والإجراءات التي تتبع فيه عن قواعد وإجراءات الترقية.

وثمة نوعان من النقل: النوع الأول هو نقل وظيفي أو نوعي، ويتضمن نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في الجهة الإدارية نفسها التي يعمل بها، وفي الموقع الجغرافي نفسه. ولا يجوز النقل النوعي، في العادة، إلا في حالة توفر المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة المراد نقل الموظف إليها. والنوع الآخر هو نقل مكاني أو جغرافي، أي من جهة عمل الموظف الحالية إلى جهة أخرى في الموقع الجغرافي نفسه الذي يعمل به الموظف، أو في موقع جغرافي آخر، سواء أصاحبه نقل وظيفي أم لم يصاحبه.

### أهمية النقل

يتم النقل عادة إما بناءً على رغبة الإدارة تحقيقاً لمصلحة العمل، أو بناءً على رغبة الفرد تحقيقاً لمصلحته الشخصية، بما لا يتعارض مع مصلحة العمل. ويتم النقل بناءً على رغبة الإدارة لأسباب متعددة، فهو قد يتم نتيجة للتغيير في الهيكل التنظيمي وتصنيف الوظائف،

أو لإعادة توزيع الموظفين بين الأقسام والإدارات بصورة متوازنة وفقاً لحجم العمل ، وبذلك يتم تحقيق المرونة في إسناد الوظائف ، والاستفادة من العاملين الحاليين بأفضل صورة ممكنة ، تحقيقاً لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ، وذلك بوضع الموظفين في وظائف مناسبة لقدراتهم ومهاراتهم وفقاً لمقتضيات العمل . بالإضافة إلى أنه يتم شغل الوظائف بالموظفين الحاليين الذين تكون الإدارة على معرفة بجوانب قوتهم وضعفهم والأعمال المناسبة لهم ، دون حاجة إلى تعيين موظفين جدد غير معروفين ، ويتطلبون جهداً وتكاليف مادية لتدريبهم ، ووقتاً للتكيف مع أعمالهم . كما قد يتم النقل بغية إكساب الموظفين المزيد من المهارات والخبرات وتوسيع آفاقهم ومداركهم ، وجعلهم متفهمين لطبيعة الأعمال في الإدارات الأخرى ، وإعدادهم لتولى مهام مختلفة ومسؤوليات أكبر . وقد يتم النقل لأسباب علاجية عندما يؤدي الفرد مهام وظيفته الحالية بصورة ليست مرضية ، فيتم نقله إلى وظيفة أخرى مناسبة لإمكاناته ، أو عندما يحقق نقل الموظف انسجماً أكثر له مع مجموعة العمل التي يتم نقله إليها .

وقد يسبب النقل الذي يتم وفقاً لرغبة الإدارة إزعاجاً للموظفين ، وليس من السهل دائماً تقبل قرار النقل من قبل الموظفين ؛ ذلك أن بعض الموظفين يصعب عليهم التخلي عن وظائفهم الحالية والانتقال إلى عمل غير متيقنين منه ، ومن الظروف المحيطة به . فكثيرون منهم يكونون قد استثمروا مشاعرهم في أعمالهم الحالية ، وكونوا نوعاً من الالتصاق النفسي بهذه الأعمال ، فهم اعتادوا على أعمالهم وعلى الأساليب المتبعة فيها ، واعتادوا على زملائهم ورؤسائهم الحاليين ، واعتادوا على المنطقة الجغرافية التي تقع فيها . ومن هنا فإن بعضهم قد يقاوم قرار النقل ؛ نظراً لآثاره النفسية عليهم ، فضلاً عما قد يسببه لهم من اضطراب في حياتهم الأسرية والاجتماعية . لذلك فمن المهم أن يكون النقل الذي يتم بناءً على رغبة الإدارة لسبب مشروع ولتحقيق مصلحة العمل . وينبغي ألا يسيء الرؤساء استعمال سلطاتهم في هذا المجال ، وألا يستخدموا النقل وسيلة للانتقام والتخلص من الموظف غير المرغوب فيه لأسباب شخصية ؛ لأن هذا له كثير من الآثار السلبية على العمل والعاملين .

ومن ناحية أخرى، تتعدد الأسباب التي يطلب الأفراد النقل من أجلها. فأحياناً يسعون للنقل؛ لأنهم لا يشعرون بالانسجام مع مجموعة العمل الحالية، أو مع رؤسائهم، أو مع أساليب العمل المتبعة. وفي أحيان أخرى يرغبون في النقل لاكتساب مهارات جديدة، أو لتجنب صراعات ومنافسات شخصية مع زملاء العمل الحاليين، أو لعدم تمتعهم باللياقة الصحية اللازمة لأداء مهام عملهم الحالية، أو للتخلص من الملل والروتين أو الإرهاق الذي يشعرون به في أعمالهم الحالية، والالتحاق بأعمال أكثر متعة وتحقيقاً للذات، أو للحصول على فرصة للتقدم قد لا يوفرها لهم عملهم الحالي. وأحياناً يرغبون في النقل للحصول على مزايا إضافية، أو موقع جغرافي مناسب لظروفهم الشخصية أو العائلية أو الاجتماعية. أو لأنهم يريدون الانضمام إلى أصدقائهم، أو للانتقال معهم عندما ينتقلون. والشيء الذي ينبغي التأكيد عليه في هذا الشأن، أنه من المحبذ تحقيق رغبة الأفراد في الانتقال طالما أنها لا تتعارض مع شروط شغل الوظيفة ومع مصلحة العمل.

### النقل في المملكة

تتميز قواعد الخدمة المدنية في المملكة نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى سواء في جهة عمله أو في جهة أخرى. ويتم النقل في الأصل بناءً على رغبة الإدارة، التي تتخذ قرار النقل بما يحقق مصلحة العمل. ولكن إذا كان النقل من جهة إدارية إلى أخرى، فلا بد من موافقة الجهتين: التي يعمل بها الموظف حالياً والمراد الانتقال إليها. ويتحتم على الموظف تنفيذ القرار الصادر بالنقل، فإذا لم ينفذه لمدة تزيد على خمسة عشر يوماً دون عذر مشروع، فإن للجهة الإدارية الحق في إنهاء خدماته (المادة ١٢/٣٠ من اللائحة التنفيذية). ويكون تاريخ طي قيد الموظف المنقول وإثباته في الجهة المنقول منها والمنقول إليها واحداً، وهو تاريخ تركه العمل في الجهة المنقول منها (المادة ١٠/٨ من اللائحة التنفيذية). ويصرف للموظف المنقول بدل انتداب عن أيام السفر على ألا تزيد على ثلاثة أيام في الداخل وثلاثة أيام في الخارج (المادة ٢٢/١٨ من اللائحة التنفيذية).

إلا أنه ليس هناك ما يمنع النقل من وظيفة إلى أخرى استناداً إلى رغبة الموظف وتحقيقاً

لمصلحته الشخصية، إذا كان ذلك لا يتعارض مع مصلحة العمل، ومتى ما توافرت لدى الموظف شروط الوظيفة التي يرغب في الانتقال إليها. والأصل أن يتم النقل من وظيفة إلى أخرى في المستوى نفسه والفئة الوظيفية نفسها، ولكن يجوز النقل بالترقية إلى مرتبة أعلى، أو من فئة وظيفية إلى أخرى، متى توافرت شروط معينة.

ويتم نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بقرار من الوزير المختص وفقاً لقواعد التصنيف، بما في ذلك وجوب توافر وظيفة شاغرة مناسبة لمؤهل الموظف وخبراته. ولا يجوز شغل أية وظيفة عن طريق النقل إذا كان قد سبق للجهة المختصة طلب شغلها عن طريق وزارة الخدمة المدنية، إلا بعد الاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية على ذلك (المادة ٧/٧ من اللائحة التنفيذية). كذلك لا يجوز نقل الموظف إلى وظيفة أقل من مرتبته الأصلية إلا بموافقة على النقل (المادة ٧/١٠ من اللائحة التنفيذية).

#### القواعد المنظمة لبعض حالات النقل

يتم نقل الموظفين إلى الوظائف الشاغرة وفقاً للأحكام التي تحددها قواعد التصنيف، بما في ذلك مؤهلات وشروط شغل الوظيفة. وقد أوردت القواعد التنظيمية في الخدمة المدنية الأحكام التي تنظم النقل في بعض الحالات، وسيتم إجمالها في الصفحات التالية.

#### النقل ضمن الفئة الوظيفية نفسها

يتم نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في الفئة الوظيفية نفسها، وباسم الوظيفة نفسه، وبالمرتبة الوظيفية نفسها، إذا كان النقل داخل الجهة الإدارية نفسها، بقرار من قبل الوزير المختص أو من يفوضه. ولا يستدعي مثل هذا النقل أخذ مرئيات وزارة الخدمة المدنية، سواء أكان النقل في مقر الوظيفة نفسها، أم في خارج ذلك المقر. أما إذا كان النقل إلى وظيفة في جهة أخرى، فيستلزم ذلك موافقة وزارة الخدمة المدنية، حتى وإن كانت الوظيفة بالاسم ذاته والمرتبة نفسها. وذلك حتى تتأكد وزارة الخدمة المدنية من توافر المؤهلات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة.

النقل من فئة وظيفية إلى أخرى

في حالة النقل إلى وظيفة يختلف اسمها عن اسم الوظيفة الأصلية للموظف (أي من فئة وظيفية إلى أخرى)، فإن النقل يتطلب موافقة وزارة الخدمة المدنية للتأكد من توافر مؤهلات وشروط شغل الوظيفة الشاغرة في الموظف المراد نقله، سواء أكان النقل في نفس مقر الوظيفة الأصلية، أم خارج مقر الوظيفة الأصلية، أو إلى جهة أخرى. واستثناء من ذلك يجوز، بموافقة وزارة الخدمة المدنية، نقل الموظف إلى وظيفة أخرى براتبه نفسه ومرتبته نفسها، إذا صدر بحقه تقرير طبي يقضي بعدم استطاعته القيام بعمل الوظيفة التي يشغلها (المادة ١٠/٥ من اللائحة التنفيذية).

كذلك حددت وزارة الخدمة المدنية عدداً من فئات الوظائف التي يمكن للجهات الحكومية إجراء النقل منها وإليها، دون حاجة إلى التنسيق المسبق بشأنها مع وزارة الخدمة المدنية. وذلك للوظائف داخل المجموعة النوعية الواحدة وفي الجهة نفسها. ويتم النقل في هذه الحالة وفقاً للضوابط التالية: (٤٤)

١. ضرورة توفر المؤهلات العلمية، والخبرات العملية اللازمة لشغل الوظيفة.
٢. أن تكون الوظيفة المنقول منها والوظيفة المنقول إليها في جهة إدارية واحدة ذات ميزانية مستقلة، وفي المرتبة نفسها.
٣. عدم نقل الموظف قبل مضي ثلاث سنوات من تاريخ ترشيحه لوظيفة مستثناء، أو قبل مضي سنة على نجاحه في المسابقة، أو أثناء سنة التجربة.
٤. عدم نقل الموظف المرقى قبل نفاذ الترقية بمباشرة مهام الوظيفة المرقى إليها بمقرها بصورة فعلية. ولا يجوز النظر في نقل الموظف المرقى إلى وظيفة أخرى تقع خارج مقر الوظيفة المرقى لها قبل مضي سنة من تاريخ مباشرته الفعلية المستمرة لأعمال الوظيفة المرقى لها في مقرها، ولا تحتسب ضمن هذه الفترة مدة الإجازة الاستثنائية، أو الغياب دون راتب (المادة الثالثة من لائحة الترقيات).
٥. ألا يكون النقل من وظيفة مميزة للمؤهل العلمي إلى وظيفة غير مميزة.

النقل بترقية

أجازت اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية أن يكون النقل مصحوباً بترقية إلى مرتبة أعلى، وفق الشروط النظامية للترقية، بعد التحقق من عدم وجود أحد الموظفين الذين يستحقون الترقية إلى الوظيفة المراد النقل إليها، وعلى أن يؤخذ في هذه الحالة رأي وزارة الخدمة المدنية (المادة ١٠ / ٤ من اللائحة التنفيذية). ويتم النقل بترقية وفقاً لقواعد التصنيف المتبعة في الترقيات، بما في ذلك ضرورة توافر الخبرات العملية والمؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة. وهكذا فيجب أن يكون المرشح في هذه الحالة مستوفياً للخبرة المطلوبة لشغل المرتبة، وفق المدة المحددة بالنظام لشغلها، وفقاً لما ورد بدليل تصنيف الوظائف، على النحو الذي سلفت الإشارة إليه. كذلك يجب أن يتوافر لديه الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة، سواء من حيث الدرجة الأكاديمية، أو الدورات التدريبية المناسبة لمجال طبيعة العمل.

نقل الموظف المستجد

يجوز نقل الموظف المستجد أثناء سنة التجربة متى ما توافرت الوظيفة المناسبة، دون اشتراط مضي مدة محددة على تعيينه، شريطة أن يخضع لفترة تجربة جديدة في الوظيفة المراد نقله إليها. ولكن لا يجوز نقل الموظف خلال سنة التجربة إلى وظيفة من فئة أخرى غير الوظيفة التي تم تعيينه عليها (المادة ٩ / ١ من اللائحة التنفيذية). ويجوز للجهة الإدارية نقل الموظف المستجد الذي لم تثبت صلاحيته خلال فترة التجربة إلى وظيفة أخرى في الجهة نفسها التي يعمل بها أو غيرها، بدلاً من فصله. وفي هذه الحالة يخضع لفترة تجربة جديدة، فإذا لم تثبت صلاحيته فصل من الخدمة، ولا يجوز نقله إلى وظيفة أخرى.

أما الموظف القائم على رأس العمل (وليس المستجد في الخدمة) الذي شغل الوظيفة عن طريق المسابقة، فلا يجوز نقله إلا بعد انقضاء سنة كاملة من مباشرته للوظيفة،<sup>(٤٥)</sup> كذلك لا يجوز انتقال من يعين بموجب مؤهل مميز بالمرتبة والدرجة نفسها، إلا بعد أن يمضي في الخدمة أكثر من ست سنوات في وظيفته المميزة.<sup>(٤٦)</sup>

نقل الموظف في حالة الوظائف الملغاة

يجوز نقل الموظف الذي تلغى وظيفته، وفقاً لشروط النقل، إلى وظيفة تماثلها في المرتبة في الوزارة أو المصلحة نفسها. فإذا لم يتيسر ذلك يجوز نقله إلى وظيفة أدنى، ويمنح راتب أول درجة تتجاوز آخر راتب كان يتقاضاه، فإذا كان راتبه يزيد على راتب آخر درجة من مرتبة الوظيفة يمنح هذه الدرجة. أما إذا لم توجد وظيفة شاغرة أو لم يرغب في الانتقال تنهى خدماته ويعد منسقاً من الخدمة (المادة ٣٠/٦ من اللائحة التنفيذية).

النقل نتيجة لتقويم الأداء الوظيفي

إذا حصل الموظف في تقويم أدائه الوظيفي على تقدير بدرجة غير مرضٍ للمرة الأولى يوجه له إنذار. وإذا حصل على التقدير نفسه للسنة التالية، ينقل إلى عمل يتلاءم مع قدراته في المصلحة نفسها ومستوى العمل نفسه، فإذا حصل على تقدير بدرجة غير مرضٍ بعد النقل تنهى خدماته لأسباب غير تأديبية.

النقل من المناطق النائية

لا يجوز نقل الموظف من منطقة نائية إلى منطقة غير نائية إلا بعد مضي ثلاث سنوات على الأقل للعمل في تلك المنطقة. ولكن ذلك لا يحول دون اشتراك الموظف في المسابقة، إذا توافرت لديه الشروط المطلوبة للمسابقة في المنطقة التي يعمل بها.

النقل بين وظائف الأنظمة الخاصة ووظائف سلم الموظفين العام

يتم نقل الموظف الذي يشغل وظيفة خاضعة لسلم رواتب خاص إلى وظيفة مدرجة بسلم رواتب الموظفين العام، بعد إعادة تقييم وضعه الوظيفي، من قبل وزارة الخدمة المدنية. وبناء على ذلك التقييم يتم تحديد المرتبة والوظيفة المناسبة له، وفقاً لما يحمله من مؤهلات علمية وعملية. ولا يعفى من إعادة التقييم في هذه الحالة، إلا من يتم نقله بناء على أسباب صحية. والقاعدة العامة أن من ينتقل من نظام وظيفي حكومي معين إلى نظام آخر يعامل كما لو تعين في الأصل على وظيفة ضمن السلم الوظيفي الذي انتقل له، ثم يتدرج في المرتبة

والدرجة تبعاً لذلك ، بصرف النظر عن راتبه الذي كان يتقاضاه وفقاً لسلم الرواتب الذي تم انتقاله منه .<sup>(٤٧)</sup> علاوة على ذلك ، تتم إعادة التقييم في هذه الحالة وفقاً للقواعد العامة التالية : (٤٨)

- ١ . يتم تقييم الموظف المراد نقله ، على أساس التدرج كل أربع سنوات تعادل مرتبة واحدة .
- ٢ . الفترات التي لا تحتسب لأغراض الترقية ، لا تحتسب كذلك لأغراض التقييم ، مثل : فترات الابتعاث للدراسة في الخارج ، أو الإيفاد للدراسة بالداخل التي لم تنته بنجاح ، أو الإجازات الاستثنائية .
- ٣ . من قيمت خبراته وحددت له المرتبة التي تتوافر لديه شروط شغلها ، ويحمل مؤهلاً علمياً يؤهله لشغل مرتبة أعلى من تلك المرتبة ، يخير بين الانتقال إلى المرتبة التي تتوافر لديه شروط شغلها بموجب التقييم ، أو بين التعيين على المرتبة الأعلى التي يستحقها بموجب مؤهله العلمي عن طريق التوظيف بالمفاضلة .
- ٤ . يجوز عند تقييم خبرات الموظف أن ينقل بترقية من جهته التي يعمل بها إلى جهة حكومية أخرى ، إذا كان قد أكمل أربع سنوات نتيجة للتقييم وفقاً لقواعد الترقية ، شريطة عدم وجود من هو مؤهل للترقية في الجهة المنقول إليها .
- ٥ . لا يعطى الموظف مرتبة أو راتباً يزيد عن المرتبة والراتب المعادل لدرجته المثبت عليها اعتبارياً بموجب التقييم ، إلا بالقدر الذي يفرضه تقريب الدرجات . كما لا يوضع في مرتبته قبل تاريخ حصوله الفعلي على الدرجة المعادلة لها .

#### النقل من نظام القضاء إلى سلم رواتب الموظفين العام

تتم إعادة تقييم خدمات المنقول من وظيفة قضائية إلى سلم الموظفين العام على المرتبة التي يتوافر لديه شروط شغلها ، بموجب مؤهله العلمي وقت تعيينه ، حسب الوظيفة التي سينقل إليها ، ثم يتم بعد ذلك تدرجه على أساس أن كل أربع سنوات تعادل مرتبة واحدة ،

على ألا يتجاوز المرتبة المعادلة لدرجته القضائية بالنسبة للبدلات، والتي تم تحديدها على النحو التالي:

مرتبته تعادل المرتبة الثامنة	ملازم قاضي
مرتبته تعادل المرتبة التاسعة	قاضي (ج)
مرتبته تعادل المرتبة العاشرة	قاضي (ب)
مرتبته تعادل المرتبة الحادية عشرة	قاضي (أ)
مرتبته تعادل المرتبة الثانية عشرة	وكيل محكمة (ب)
مرتبته تعادل المرتبة الثانية عشرة	وكيل محكمة (أ)
مرتبته تعادل المرتبة الثالثة عشرة	رئيس محكمة (ب)
مرتبته تعادل المرتبة الرابعة عشرة	رئيس محكمة (أ)

#### النقل من لائحة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات إلى سلم الموظفين العام

تم إعادة تقييم خبرات عضو هيئة التدريس بالجامعات المنقول إلى إحدى وظائف سلم رواتب الموظفين العام، بدءاً بالمرتبة التي تتوافر لديه شروط شغلها، بموجب مؤهله العلمي وقت تعيينه، حسب الوظيفة التي سينقل إليها، ثم يدرج كل أربع سنوات مرتبة، بما لا يتجاوز المرتبة المعادلة لدرجته المثبت عليها، وذلك على النحو التالي:

مرتبته تعادل المرتبة الثامنة	معيد
مرتبته تعادل المرتبة التاسعة	محاضر
مرتبته تعادل المرتبة الثانية عشرة	أستاذ مساعد
مرتبته تعادل المرتبة الثالثة عشرة	أستاذ مشارك
مرتبته تعادل المرتبة الرابعة عشرة	أستاذ

**النقل في الوظائف المستثناة**

يجوز النقل إلى مرتبة أقل بالنسبة للموظفين المعيّنين في وظائف مستثناة من شرط المؤهل والمساواة (المادة ٣٠/٧ من اللائحة التنفيذية). كذلك يجوز النقل من وظيفة مستثناة إلى غير مستثناة في حالة توافر مؤهلات الوظيفة المطلوب نقل الموظف إليها، بشرط مضي ثلاث سنوات في الوظيفة المستثناة قبل النقل منها إلى وظيفة غير مستثناة (المادة ١٠/٦ من اللائحة التنفيذية). ولكن إذا أراد الموظف الذي يشغل وظيفة مستثناة الانتقال إلى وظيفة غير مستثناة عن طريق المساواة، فلا يلزمه سوى انقضاء سنتين على شغله للوظيفة غير المستثناة. ومثل هذا النقل يتطلب موافقة وزارة الخدمة المدنية التي تتولى التأكد من توافر الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة. وتعاد تقييم خبرات الموظف المنقول من وظيفة مستثناة من المؤهل والمساواة، على المرتبة التي كان يشغلها قبل تعيينه على الوظيفة المستثناة أو المرتبة المناسبة بموجب مؤهله العلمي، ثم يدرج كل أربع سنوات مرتبة، بما لا يتجاوز المرتبة وراتب الوظيفة التي يشغلها حالياً.

**النقل في الوظائف التعليمية**

يجوز نقل الموظفين إلى الوظائف التعليمية بعد تأكد وزارة الخدمة المدنية من توافر مؤهلات الوظيفة التعليمية في الموظف المطلوب نقله (المادة ٧ من لائحة الوظائف التعليمية). كذلك يجوز نقل المعلمين إلى وظائف إدارية ملائمة لمؤهلهم العلمي والعملي وفق قواعد النظام، وذلك بعد نهاية العام الدراسي لكل عام حتى لا يتأثر سير الدراسة، على أن يكون الموظف المراد نقله قد أمضى أربع سنوات في التدريس، وعلى أن يعاد تصنيفه الوظيفي عند النقل كما لو تعين من الأصل على وظيفة إدارية وفق نظام الخدمة المدنية بموجب مؤهله العلمي، ثم يدرج كل أربع سنوات مرتبة، بما لا يتجاوز المرتبة المعادلة لراتبه من حيث البدلات حسب ما تتضمنه لائحة الوظائف التعليمية.

## نقل المعلمات والإداريات بالمدارس

من أكثر حركات النقل التي تشهدها الخدمة المدنية تلك التي تختص بنقل المعلمات والإداريات من مدرسة إلى أخرى ، سواء في مدينة معينة ، أم بين منطقة وأخرى . وقد حددت للرئاسة العامة لتعليم البنات عدد من الضوابط لنقل المعلمات والإداريات بالمدارس ، على النحو التالي :

- ١ . يتم نقل المعلمات والإداريات بين المناطق على ثلاث فترات على النحو التالي :
  - ( أ ) الفترة الأولى ، حركة عامة في نهاية كل عام دراسي ، وترفع طلبات النقل لهذه الفترة بعد مضي خمسة عشر يوماً من بداية الفصل الدراسي الثاني من كل عام .
  - ( ب ) الفترة الثانية ، وتكون في بداية الفصل الدراسي الأول ، وترفع طلبات النقل لهذه الفترة قبل بداية الفصل الدراسي بعشرين يوماً .
  - ( ج ) الفترة الثالثة ، وتكون في نهاية الفصل الدراسي الأول ، وترفع طلبات النقل فيها قبل نهاية الفصل الدراسي بأسبوعين ، ويشترط لمن يرفع طلبها في هاتين الفترتين استغناء المنطقة عنها بعد مراعاة ما يطرأ من إجازات أمومة وغيرها .
- ٢ . لا يجوز نقل المعلمات والإداريات المستجدات خلال السنة الأولى من تعيينهن ، وترفع طلبات نقلهن ضمن طلبات النقل التي تدرس في آخر العام الدراسي ضمن الحركة العامة .
- ٣ . ينبغي ألا يترتب على النقل بقاء متعاقد غير سعودية محل المواطنة .
- ٤ . تراعي ظروف المعلمة المتوفى ولي أمرها أو المطلقة ، ويرفع طلبها متى ما تقدمت به إلى المدرسة .
- ٥ . ينبغي وجود الحاجة في المكان الذي يتم النقل إليه ، وفي حالة عدم وجود حاجة في المدينة المطلوب النقل إليها ، فيمكن أن يكون النقل للقرى التابعة لها .
- ٦ . إذا كانت طلبات النقل أكثر من الحاجة فيتم تحديد أولوية الطلب وفقاً للأكثر خدمة ،

فالمؤهل العلمي الأعلى لما فوق المرحلة الابتدائية، بالتخصص الأكثر ملائمة للوظيفة، فالأعلى في تقويم الأداء الوظيفي للسنة الأخيرة، ثم الأكثر انضباطاً في الدوام.

### نقل الموظف غير السعودي

يجوز للجهة نقل المتعاقد غير السعودي إلى وظيفة أخرى داخل الجهة أو في جهة أخرى، على أن يكن مستوفياً للمؤهلات المطلوبة للوظيفة المنقلة إليها، وألا تتوفر كفاءات سعودية لشغل الوظيفة المنقولة إليها، وبموافقة الجهتين على النقل، وكذلك موافقة وزارة الخدمة المدنية. (٤٩) وفي هذه الحالة يحل اسم الجهة المنقول إليها في العقد بدلاً من الجهة المنقولة منها (المادة ٣٤ من لائحة توظيف غير السعوديين)، دون تغيير أي نص من نصوص العقد، ويعد العقد مستمراً بالنسبة للإجازات والبدلات ومدة الخدمة، كما لو أن العقد أبرم ابتداءً بين المتعاقد والجهة المنقول إليها (المادة ٣٥ من لائحة توظيف غير السعوديين).

### النقل بين الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة

يجوز نقل موظفي المؤسسات العامة التي لا تخضع لنظام الخدمة المدنية إلى وظائف سلم الموظفين العام. وفي هذه الحالة تتم إعادة تقييم خدمات الموظف المنقول إلى المرتبة المناسبة لمؤهله العلمي وقت تعيينه، ثم يتم بعد ذلك تدرجه على أساس أن كل أربع سنوات تعادل مرتبة، على ألا يتجاوز المرتبة المعادلة للدرجة المنقول منها. وعند نقل الموظف يتعين أن يكون التقرير الأخير عنه بدرجة (مرضي) على الأقل، وألا يمنح راتباً يزيد عن الراتب الذي يستحقه بافتراض أنه تعين بالمؤسسة وفق أحكام نظام الخدمة المدنية وتدرج في سلم الوظائف خلال المدة التي قضاه في المؤسسة وفقاً لقواعد الترقية أو التعيين بصرف النظر عن الراتب الذي يتقاضاه في المؤسسة، ولا يجوز منح الموظف راتباً يزيد عن مرتبة الوظيفة المراد تسميته عليها في الوزارة أو المصلحة الحكومية. وفي حالة نقل الموظف قبل انقضاء فترة التجربة المحددة في نظام الخدمة فإنه يخضع لفترة تجربة جديدة (المادة ٩/١٠ من اللائحة التنفيذية).

**النقل للوظائف الدبلوماسية**

يجوز نقل الموظف إلى الوظائف الدبلوماسية على أن تحدد وزارة الخدمة المدنية بالاتفاق مع وزارة الخارجية الخبرات التي يمكن الاستفادة منها في شغل مجموعة الوظائف الدبلوماسية، وكذلك تحديد مرتبة ودرجة أقدمية الموظف المراد نقله، كما لو كان قد عين أصلاً بوظيفة دبلوماسية، مع مراعاة ما يلي: (٥٠)

١. ألا يعطى راتباً يزيد على الراتب الذي يتقاضاه عند نقله.
٢. ألا يعطى راتباً يزيد على الراتب الذي يستحقه بافتراض أنه عين أصلاً على وظيفة دبلوماسية وفق الأحكام الخاصة بشغلها، وتدرج في وظائف السلك الدبلوماسي خلال المدة التي قضاها في الدولة وفقاً لقواعد الترقية الخاصة بالوظائف الدبلوماسية بصرف النظر عن راتبه في وظيفته المنقول منها.
٣. ألا يعطى راتباً يزيد عن راتب الوظيفة المراد نقله إليها في مجموعة الوظائف الدبلوماسية.

**الإعارة**

يقضي نظام الخدمة المدنية في المملكة بجواز إعارة الموظف، بعد موافقته، للعمل لدى المؤسسات العامة، أو الخاصة، أو الحكومات أو الهيئات الدولية (المادة ٢٩ من نظام الخدمة المدنية). فالإعارة لا تكون داخل أجهزة الخدمة المدنية وإنما تكون من أجهزة الخدمة المدنية إلى جهة أخرى ذات نظام مختلف. وتتيح الإعارة توفير المرونة في شغل الوظائف وتبادل الخبرات والتعاون بين الجهات المختلفة، كذلك تتيح الفرصة للموظف لتنمية مهاراته وتنويع خبراته، وتهيئة الفرصة له لممارسة مهام الوظائف التي يرغب في الانتقال إليها، وذلك قبل اتخاذ قرار نهائي بشأن الانتقال إليها.

وتتم إعارة الموظف الذي يشغل المرتبة الثانية عشرة فما دونها بقرار من الوزير المختص. ولا تزيد مدة الإعارة عن سنة، ولكن يجوز تمديدتها من الوزير المختص مدة لا تزيد

كل منها عن سنة ، غير أنه لا يجوز تزيد مدة الإعارة المتصلة عن خمس سنوات ، وفي كل الأحوال لا يجوز أن يزيد مجموع مدة الإعارة عن عشر سنوات طيلة حياة الموظف . كذلك لا يجوز إعارة الموظف قبل انقضاء ثلاث سنوات على الأقل من تاريخ إكمال الإعارة السابقة . ويعني ذلك أن من حق الموظف إنهاء إعارته مع الجهة المعار إليها ثم الإعارة مرة أخرى مباشرة أو تغيير الجهة المعار إليها دون التقيد بشرط إمضاء مدة ثلاث سنوات المنصوص عليها نظاماً مادام لم يكمل الحد الأقصى المسموح به وهو عشر سنوات . أما بالنسبة لشاغلي المراتب الثالثة عشرة فما فوقها أو ما يعادلها ، فتكون إعارة خدماتهم بقرار من مجلس الخدمة المدنية ، ويحدد قرار المجلس مدة الإعارة . (٥١)

ولا تجوز إعارة خدمات الموظف المعين إذا لم يكمل فترة التجربة النظامية . كذلك لا تجوز إعارة خدمات الموظف إذا رقي ولم تمض سنة على الأقل من تاريخ مباشرته الفعلية لمهام الوظيفة الموقى عليها . (٥٢)

ويترتب على الإعارة إعفاء الموظف من مهام وظيفته الأصلية طيلة مدة إعارته ، وتحتفظ الجهة المعيرة بوظيفته ومرتبته أثناء مدة الإعارة ولا يجوز شغلها بموظف آخر ، عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل ، ويجوز التكليف عليها وفق لائحة التكليف . (٥٣) ويوقف راتب الموظف المعار بداية من تاريخ تركه العمل بعد صدور قرار الإعارة إلى تاريخ انتهائها أو قطعها وعودته لمباشرة مهام وظيفته .

ويتقاضى الموظف أجره من الجهة المعار إليها ، ولكن يجوز بموافقة رئيس مجلس الخدمة المدنية ، إذا اقتضت المصلحة العامة ، أن تتحمل الجهة المعيرة كل راتب الموظف المعار أو بعضه . (٥٤) وإذا أعيير الموظف إلى إحدى المنظمات أو الهيئات الدولية ، يصرف له

الفرق بين ما تخصصه له المنظمة التي يعمل لديها وفقاً لأنظمتها ، وما هو مقرر لأمثاله من بدلات وفق لائحة بدل التمثيل الدبلوماسي . ويجوز زيادة هذا الفرق بقرار من مجلس الخدمة المدنية لمن يعار لشغل أحد المناصب القيادية في أي من تلك المنظمات . (٥٥) ويجوز للوزير المختص ، بعد التنسيق مع الجهة المستفيدة ، قطع الإعارة بقرار منه إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك . وعلى الموظف العودة لمباشرة مهام وظيفته بعد انتهاء مدة الإعارة ، وينبغي ألا يتجاوز في ذلك خمسة عشر يوماً إلا بعذر مشروع وإلا جاز إنهاء خدماته .

وتحتسب مدة الإعارة من الخدمة المحسوبة لأغراض التقاعد ، وعلى الموظف المعار أن يدفع خلالها الحسميات التقاعدية على أساس راتبه في وظيفته الأصلية ، وما يطرأ عليه من علاوات طوال مدة إعارته ، وإذا كانت الإعارة إلى مؤسسات أو شركات خاصة يتحمل الموظف المعار الحسميات التقاعدية كاملة بما فيها الحصة الماثلة التي تدفعها الحكومة . (٥٦) ولكن لا احتسب مدة الإعارة لغرض إكمال المدة النظامية اللازمة للترقية ، إلا إذا كانت الإعارة لمظنة دولية أو إقليمية . ويجوز النظام للموظف المعار ، المسابقة أو الترقية لمرتبة أعلى ، إلا أن إعارته تنتهي بنجاحه بالمسابقة أو الترقية ، وذلك في غير حالة الإعارة لمنظمة دولية ؛ وذلك لأن من بين شروط سريان مفعول قرار الترقية أن يباشر الموظف واجبات ومسؤوليات وظيفته المرقى إليها ( المادة ٢٩ / ٥ من اللائحة التنفيذية ) .

### التكليف

يعني التكليف قيام الموظف بعمل وظيفة أخرى شاغرة فعلاً أو حكماً ، في الجهة التي يعمل بها ، أو في غيرها ، بالإضافة إلى عمل وظيفته الأصلية ، أو بصفة التفرغ بصفة مؤقتة . فهناك نوعان من التكليف : جزئي وكلي . في التكليف الجزئي يقوم الموظف بالقيام بأعمال وظيفته الأصلية إلى جانب المهام المكلف بها ، أما في التكليف الكلي فيتفرغ الموظف المكلف لعمل الوظيفة المكلف بعملها تفرغاً تاماً .

ويحقق التكليف العديد من الآثار الإيجابية للموظف وجهة العمل ، فهو أحد الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق فكرة دوران الوظائف ، والتي تعد وسيلة إيجابية لتعزيز النمو

المهني للموظف؛ لأنها تؤدي إلى اكتساب مهارات جديدة، وإفساح المجال للتقدم والترقي في المستقبل. (٥٧) كذلك فإن التكليف يساعد على الحد من شعور الموظف بالملل، ويساعده على إظهار قدراته ومهاراته وتقديم أفكار جديدة ومفيدة للمنظمة. فضلاً عن أنه يوفر قدراً من المرونة في إسناد الوظائف الشاغرة مؤقتاً إلى موظفين على رأس العمل، ومن ثم عدم تعطيل مصلحة العمل حين لا يكون الشاغرون الأصليون لتلك الوظائف على رأس العمل بفعل المرض أو الإجازة أو التدريب أو أي سبب آخر.

ويختلف التكليف عن الإعارة، فهو لا يتم إلا في جهة عامة تخضع لنظام الخدمة المدنية، سواء في الجهاز الإداري نفسه أو في جهة أخرى، في حين أن الإعارة لا تكون داخل أجهزة الخدمة المدنية، وإنما تكون من أجهزة الخدمة المدنية إلى جهة أخرى، ذات نظام مختلف، كالمؤسسات العامة، أو الخاصة، أو الحكومات، أو الهيئات الدولية. كما أن التكليف قد يكون كلياً أو جزئياً، بينما يتحتم أن يتفرغ الموظف المعار للقيام بمهام الوظيفة المعار إليها. ويلزم الموظف بتنفيذ قرار التكليف ولا يسمح له رفض التكليف دون سبب مقبول، في حين أن الإعارة لا تتم إلا بموافقة الموظف.

### شروط التكليف

لقد أجاز نظام الخدمة المدنية في المملكة تكليف الموظف بقرار من الوزير المختص أو من يفوضه بالقيام بأعمال وظيفة معينة أو بالقيام بمهمة رسمية، مع القيام بمهام وظيفته الأصلية (المادة ٢٣ من نظام الخدمة المدنية). وينظم التكليف في المملكة "لائحة إجراءات وشروط تكليف الموظف بأعمال وظيفة معينة إلى جانب عمله الأصلي"، الصادرة سنة ١٣٩٨ هـ. (٥٨) وقد حددت اللائحة شروط التكليف على النحو التالي:

١. أن يكون هناك وظيفة قائمة ومعتمدة في الميزانية.
٢. أن تكون الوظيفة شاغرة فعلاً أو حكماً (أي أن تكون الوظيفة مشغولة، ولكن من يشغلها قد يكون في وضع نظامي لا يسمح له بأداء واجباتها، كأن يكون في إجازة أو انتداب أو بعثة أو غير ذلك من الأسباب الموجبة للتكليف)، وأن يكون هناك حاجة إلى شغلها.

٣. ألا تكون الوظيفة من الوظائف التي يمكن أن يتم القيام بعملها عن طريق توزيع العمل . وقد حددت وزارة الخدمة المدنية هذه الوظائف بأنها المصنفة بالمرتبة الخامسة فما دونها، باستثناء الوظائف الإشرافية، إن وجدت، كوظائف رئيس الحركة أو الصيانة، والوظائف الخاضعة لنظام مباشرة الأموال العامة، كوظيفة أمين صندوق أو أمين مستودع، أو مأمور صرف. (٥٩) واستثناء من شروط المادة الثانية من نظام مباشرة الأموال العامة، يجوز للوزير أو رئيس الدائرة المستقلة أن يكلف أي موظف من الموظفين من ذوي الخبرة في الأعمال المالية، ممن يكون له خبرة سابقة لا تقل عن سنتين بالقيام بأعمال أي من الوظائف المشمولة بهذا النظام، على أن يكون ذلك لفترة مؤقتة لا تزيد على ستة أشهر، ويجوز تمديدتها بقرار آخر لمدة ستة أشهر أخرى، بحيث لا تزيد مدة التكاليف المؤقت في مجموعها عن سنة. (٦٠)
٤. أن يكون هناك تقارب بين مرتبة الموظف، ومرتبة الوظيفة المكلف بها، بحيث لا يتجاوز الفرق بينهما مرتبتين، أو أن تتوافر في الموظف المكلف المؤهلات المطلوبة للوظيفة المكلف بالقيام بأعمالها. ويجوز في الحالات الاستثنائية الإعفاء من هذا الشرط بموافقة وزير الخدمة المدنية. (٦١)
٥. ألا يكلف الموظف بالعمل في أكثر من وظيفة واحدة في وقت واحد.
٦. أن يكون هناك تجانس بين العمل الأصلي للموظف وأعمال الوظيفة المكلف بها، (أي أن يكون هناك تقارب في طبيعة العمل نوعاً ومستوى)، أو أن تتوافر فيه شروط شغلها.
٧. ألا تزيد مدة التكاليف بعمل الوظيفة عن السنة، ويجوز تمديدتها لمدة سنة، أو لمدد أخرى، بالاتفاق مع وزير الخدمة المدنية. ويتعين تزويد وزارة الخدمة المدنية في جميع الأحوال بصورة من قرار التكاليف.
٨. أخذ موافقة الموظف على التكاليف أو تمديده، إذا كانت الوظيفة المكلف بها تقع خارج المدينة التي بها عمله الأصلي. (٦٢)

٩ . لا يجوز تكليف الموظف المرقى بأعمال وظيفة تقع خارج مقر الوظيفة المرقى لها، قبل مضي سنة من تاريخ مباشرته الفعلية المستمرة لأعمال الوظيفة المرقى لها في مقرها، ولا تحسب ضمن المدة المشار إليها مدة الإجازة الاستثنائية أو الغياب بدون راتب .

وليس هناك حد أقصى من سنوات التمديد للتكليف . ولكن لا يرتب التكليف المخالف للقواعد المنصوص عليها في لائحة التكليف، أي أثر من الآثار التي يربتها النظام أو لائحة التكليف (المادة ٤ من لائحة التكليف) .

وقد أجازت اللائحة أن يكلف الموظف بواجبات ومسؤوليات ووظيفة أخرى، في غير الجهة التي يعمل بها، وفي هذه الحالة يستحق الموظف المكلف راتبه وبدل النقل الشهري من جهته الأصلية التي يعمل فيها . أما ما يستحقه من بدلات أو مكافآت أو تعويضات فتتحمله الجهة التي كلف بالعمل لديها، ما لم يتفق على غير ذلك (المادة ٣ من لائحة التكليف) .

وكانت اللائحة تجيز أن يصرف للموظف الذي يكلف بأعمال ووظيفة بالإضافة إلى قيامه بأعمال وظيفته الأصلية مكافأة عن كل شهر لا تتجاوز (٢٥٪) من راتب أول درجة في المرتبة المعين عليها المكلف (المادة ٢ من لائحة إجراءات وشروط تكليف الموظف)، ولكن هذه المكافأة ألغيت، ولم يعد يترتب على التكليف أي مكافآت أو مزايا مالية (٦٣) إلا أنه يجوز معاملة المكلف وفق قواعد التكليف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي (المادة ٢ من لائحة التكليف) .

ويتم تكليف من يشغل أياً من المرتبتين: الخامسة عشرة، أو الرابعة عشرة للقيام بأعمال وظيفة أخرى غير المعين عليها داخل الجهة الحكومية التي يتبعها، أو تكليف من يشغل مرتبة أقل في الجهة نفسها، للقيام بأعمال إحدى هاتين المرتبتين بقرار من الوزير المختص، أو رئيس المصلحة المستقلة . ولكن إذا كان المكلف يعمل في جهة حكومية أخرى، أو كان يشغل وظيفة حكومية غير مشمولة بسلم الموظفين العام، مثل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ففي هذه الحالة يتم استئذان المقام السامي قبل إصدار قرار التكليف (٦٤) .

### التكليف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي

بالإضافة إلى جواز تكليف الموظف بالقيام بأعمال وظيفية معينة، أو القيام بمهمة رسمية، مع القيام بمهام وظيفته الأصلية، فإنه يجوز تكليف الموظف بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك. ولا يحق للموظف الامتناع عن مزاولته العمل الإضافي عند تكليفه به، دون عذر مشروع، ويعد امتناعه عن القيام بما كلف به إخلالاً بواجباته الوظيفية.

ويقتصر التكليف بالعمل في أوقات إضافية زيادة عن ساعات العمل الرسمي على الموظفين الذين يشغلون الوظائف الواقعة في المرتبة الثانية عشرة فما دونها. كما يقتصر التكليف بالعمل أيام العطلة الأسبوعية والأعياد على من يلزم تكليفهم في مراكز الحدود والمطارات، والموانئ، والمستشفيات، والإذاعة، والتليفزيون، والبريد، والبرق، والإمارات، والدواوين الملكية، ومكاتب الوزراء، والجهات المماثلة. (٦٥)

ويراعى قبل التكليف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي ما يلي (المادة ١/٢٦ من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية):

١. ألا يكون هناك سبيل لإنجاز العمل في أثناء وقت الدوام.
٢. أن يكون العمل خارج وقت الدوام للقيام بواجبات وظيفية شاغرة، أو القيام بعمل استثنائي، أو مهمة رسمية وليس نتيجة قصور أو إهمال من الموظف.

### الانتداب

الانتداب هو تكليف موظف، أو عدد من الموظفين بالقيام بعمل معين، أو حضور اجتماعات لمناقشة أمور معينة، وذلك في غير مقر العمل، سواء أكان ذلك داخل المملكة أم خارجها. ولا يجوز انتداب موظف للعمل خارج مقر عمله إذا كان من الممكن أداء المهمة بأحد موظفي فرع الوزارة أو المصلحة المستقلة في البلدة التي تقع فيها المهمة (المادة ٣/٢٢ من اللائحة التنفيذية).

وباستثناء الحالات المستعجلة التي يرجع تقديرها للوزير المختص، يجب قبل إصدار قرار الانتداب تحديد المهمة، والمدة اللازمة لأدائها، وتاريخ بدئها ونهايتها. ولا يجوز تجديد مدة الانتداب إلا بعد بحث ماتم في المهمة وما بقي منها، والتحقق من أن المنتدب قد بذل جهده في إتمام العمل في المدة التي انقضت (المادة ٢٢/٤ من اللائحة التنفيذية).

وإذا زادت مدة الانتداب في المرة الواحدة عن أسبوعين، فيجب أن يصدر قراراً بذلك من الوزير المختص. ولكن لا يجوز أن تزيد مجموع فترات الانتداب للموظف عن ستين يوماً في السنة الواحدة إلا بعد موافقة رئيس مجلس الوزراء. (٦٦) ويستثنى من ذلك موظفو وزارة الخارجية الذين ينتدبون كل عام لحضور دورة الأمم المتحدة، على ألا تزيد فترة انتدابهم على (١٢٠) يوماً. كما يستثنى مما سبق موظفو الجهات الحكومية التي يقتضي الأمر سفرهم إلى المنطقة الغربية لفترة الصيف، على أن يصدر الوزير قراراً يحدد أسماء الموظفين المطلوب انتدابهم لفترة محددة لا تزيد على (١٢٠) يوماً.

وعلى كل موظف ينتدب للعمل في جهة خارج مقر عمله مع غيره من الموظفين أن يجري الاتصالات اللازمة مع زملائه المتدبين عن طريق الإدارة المختصة لترتيب التوجه إلى مقر الانتداب في موعد واحد، إن كان ذلك ممكناً، على ألا يتم الانتقال إلا بعد أن يعقد المنتدبون الموجودون في مكان واحد اجتماعات أولية، قدر المستطاع، لدراسة المهمة الموكولة إليهم والإعداد لها ليباشروا العمل فيها فور الانتقال إلى البلد المنتدب إليها (المادة ٢٢/٩ من اللائحة التنفيذية).

ويجب أن يقدم الموظف أو الموظفون المنتدبون بعد انتهاء مدة الانتداب تقريراً مستقلاً، يوضح فيه الأمر الصادر بالانتداب، ومدته، والإجراءات المتخذة لتنفيذه، وتاريخ البدء في ذلك وتاريخ نهايته، والبيانات التي تساعد على معرفة ما أنجز من عمل (المادة ٢٢/١١ من اللائحة التنفيذية).



## الهوامش

- (1) Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, 2nd ed. (New York: The Macmillan Co, 1970), 347.
- (2) Beach, 346.
- (٣) محمد ماهر الصواف، "الترقية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة"، **الإدارة العامة**، العدد ٥٦ (ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ): ٧٨.
- (4) Rachid Zeffane and Geoffrey Mayo, "Human Resource Planning for Rightsizing: A Suggested Operational Model," **American Business Review** 13, no. 2 (June 1995): 6.
- (5) Elizabeth Klein, "The U.S./Japanese HR Culture Clash," **Personnel Journal** 71, no. 11 (November 1992): 30; Mariah Mantsun Cheng and Arne L. Kallenberg, "Labor market structures in Japan: An analysis of organizational and occupational mobility patterns," **Social Forces** 74, no. 4 (June 1996): 1235-1260.
- (6) Holle Grunert and Burkart Lutz, "East German Labour Market in Transition: Segmentation and Increasing Disparity," **Industrial Relations Journal** 26, no. 1 (March 1995): 19-31.
- (7) Arthur W. Sherman, Jr. and George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1992), 148.
- (٨) لقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وبين الفرص المتاحة في الترقى الوظيفي لدى العاملين. انظر ناصر محمد العديلي، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٥)، ١٦٨.
- (9) Jeffrey Pfeffer, Toru Hatano, and Timo Santalainen, "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People," **Academy of Management Executive** 9, no. 1 (February 1995): 55.
- (10) R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin, and Shane R. Premeaux, **Management: Concepts, Practices and Skills**, 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1991), 269.
- (11) Mondy, Sharplin, and Premeaux, 269.
- (12) Robert D. Lee, Jr., **Public Personnel Systems** (Rockville, Maryland: An Aspen Publication, 1987), 152.
- (13) Glen Hamel, "The Perils of Staff Promotion," **Nursing Homes** 44, no. 2 (March 1995): 27.
- (١٤) لقد أظهرت إحدى الدراسات أن تقديرات تقويم الأداء تشكل العامل الرئيس الذي يؤخذ في الاعتبار في الترقية في الولايات المتحدة، انظر:
- Magid Igarria and Jack J. Baroudi, "The impact of job performance evaluations on career advancement prospects: An examination of gender differences in the IS workplace," **MIS Quarterly** 19, no. 1 (March 1995): 123

- (١٦) الصواف، ٨٨.
- (17) Laurence J. Peter and Raymond Hull, **The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong** (New York: William Morrow and Company Inc. , 1969).
- (١٨) سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة الخامسة (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٠ م)، ٤٧٥.
- (19) Christopher M. Dawson, "Will Career Plateuing Become a Bigger Problem?" **Personnel Journal** 62 (January 1983): 78.
- (20) John A. Hoschette, "Taking Charge of Your Promotion," (Part 1) **IEEE Spectrum** 31, no. 11 (November 1994): 97.
- (٢١) الطماوي، ٤٧٥.
- (22) Brian T. Kumagai and Brian H. Kleiner, "Managing the Transition to Supervision," **Work Study** 44, no. 1 (January/February 1995): 8-10.
- (23) Dalton E. McFarland, **Personnel Management: Theory and Practice** (New York: The Macmillan co. , 1988), 419.
- (٢٤) قرار مجلس الوزراء، رقم (٢٧٤) بتاريخ ١٤/٥/١٣٨٤ هـ.
- (٢٥) المادة الثانية من لائحة الترقيات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٦٨٦/١ وتاريخ ١٤٢١/٣/١٥ هـ.
- (٢٦) الفقرة (ج) من المادة (٦/٧) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، المعدلة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠٣٢) وتاريخ ١٤٠٦/٧/٨ هـ. وقد كان النظام يجيز لشاغلي هذه الوظائف التقدم للمسابقة على ألا يتجاوز المتقدم للمسابقة مرتبتين تاليتين للمرتبة التي يشغلها.
- (٢٧) خطاب نائب الديوان العام للخدمة المدنية لشؤون التطوير، رقم (٥٠)، وتاريخ ١٣/١/١٤١٥ هـ.
- (٢٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٥٤.
- (٢٩) كان الإجراء المتبع في السابق أنه لا يمكن للعامل على نظام الساعات الاستفادة من سنوات خبرته لغرض الترقية بالمفاضلة، حيث كانت سنوات الخبرة تلك لا تحسب إلا لغرض المسابقة فقط.
- (٣٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٥٤) وتاريخ ١٢/٦/١٣٩٩ هـ.
- (٣١) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢٤٨٧) في ٤/٤/١٤١١ هـ.
- (٣٢) الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للخدمة، دليل الترقيات (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٢ هـ)، ١٨.
- (٣٣) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٧٨٠) وتاريخ ٢٨/١١/١٤٠٤ هـ.
- (٣٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٠٤) وتاريخ ٣٠/٢/١٤٠١ هـ.
- (٣٥) نظام مكافحة الرشوة، الصادر بالمرسومين الملكتين رقم (٥) و(٦) بتاريخ ٧/٣/١٣٨٢ هـ.
- (٣٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٦٨٩) وتاريخ ٢٨/٥/١٤٠٢ هـ.
- (٣٧) قرار مجلس الوزراء، رقم ١٦٢٧/م بتاريخ ١٤/١١/١٤١٦ هـ.
- (٣٨) الأمر السامي، رقم ٢٥/م وتاريخ ١٢/١/١٤١٧ هـ.
- (٣٩) الأمر السامي، رقم ٢٥/م وتاريخ ١٢/١/١٤١٧ هـ.
- (٤٠) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٧١.
- (٤١) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤/ن/٢ بتاريخ ٩/٢/١٤٠٢ هـ.

- (٤٢) الأمر السامي، رقم (٧/م/٨٨٩٦) بتاريخ ١٤٠١/٤/٢١ هـ.
- (٤٣) الإدارة العامة للخدمة بالديوان العام للخدمة المدنية، دليل الترقيات، ٣٥ - ٣٦.
- (٤٤) تعميم رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (١٩/٤٣١٦٢) في ١٤١٧/١١/٢٠ هـ.
- (٤٥) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٧/ن/٤) بتاريخ ١٤٠٠/٢/١٨ هـ.
- (٤٦) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٦٧٧) وتاريخ ١٤١٤/٥/٢ هـ.
- (٤٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٣٧٦/١ وتاريخ ١٤١٦/٦/٧ هـ. وقد استثنى القرار من يصدر قرار من مجلس الوزراء بتعيينه على المرتبتين ١٤-١٥ بحيث يثبت على الدرجة التي يتساوى راتبها مع راتبه الأساسي السابق الذي كان يتقاضاه قبل تعيينه.
- (٤٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٥٨-٥٩.
- (٤٩) قرار مجلس الوزراء، رقم (٤٧) في ١٤١٩/٤/٤ هـ.
- (٥٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٥٤) في ١٣٩٩/٦/١٢ هـ.
- (٥١) المادة الأولى من لائحة الإعارة الصادرة بقرار مجلس الخدمة رقم (١/٧٤٩) وتاريخ ١٤٢٢/٢/٤ هـ.
- (٥٢) المادة الثانية من لائحة الإعارة.
- (٥٣) المادة الخامسة من لائحة الإعارة.
- (٥٤) المادة (٤ / أ) من لائحة الإعارة.
- (٥٥) المادة (٤ / ب) من لائحة الإعارة.
- (٥٦) المادة السادسة من لائحة الإعارة.
- (57) Michael A . Campion, Lisa Cheraskin, and Michael J. Stevens, "Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation," *Academy of Management Journal* 37, no. 6, (December 1994): 1518-1542.
- (٥٨) قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٨) بتاريخ ١٣٩٨/٩/١٦ هـ.
- (٥٩) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٥٠/ن/٤) في ١٣٩٩/٩/١٤ هـ.
- (٦٠) المرسوم الملكي، رقم ٥/م/١٤ في ١٤٠٠/٤/١٤ هـ.
- (٦١) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٧٩) وتاريخ ١٤٠١/٢/٢ هـ.
- (٦٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٥٩٦/١) وتاريخ ١٤٢٠ محرم ١٨ هـ.
- (٦٣) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٠١) وتاريخ ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ.
- (٦٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٣١/١) وتاريخ ١٤١٧/٦/٢٩ هـ.
- (٦٥) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٠١) وتاريخ ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ.
- (٦٦) قرار مجلس الوزراء، رقم ١٠١ في ١٤٠٥/٦/٢٤ هـ.



## الفصل الخامس عشر

### الإجازات

إن الاتجاه نحو زيادة الوقت الذي يقضيه الفرد بعيداً عن العمل ينطلق من منطلقات فلسفية واجتماعية مختلفة. فتاريخياً وقبل العصر الصناعي كانت الراحة والاسترخاء مقتصره على الطبقات المميزة. ولكن العصر الحالي أصبح عصر الحُطْأ المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، حتى أوضحت الحقيقة الثابتة الآن هي أنه ليس هناك من ثابت في هذا العالم سوى التغيير نفسه. وغدت الحياة تولد الكثير من الضغوط والتوتر، وأصبحت الراحة والاسترخاء والبعء عن العمل ورتابته، وتوفير الوقت اللازم لتحقيق التوازن المناسب بين العمل والحياة الخاصة، مطلباً ضرورياً للفرد في الوقت الحاضر.

ومن هنا زاد الاتجاه نحو تقليص ساعات العمل وزيادة وقت الراحة للعاملين. فبعد أن كانت ساعات العمل الأسبوعية في القطاعات غير الزراعية في الدول الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر تبلغ ٧٠ ساعة أسبوعياً في المتوسط، أصبحت في الوقت الحاضر تتراوح ما بين ٣٥ إلى ٤٠ ساعة أسبوعياً.<sup>(١)</sup> كما واکب تقليص ساعات العمل اتجاهها نحو منح العاملين إجازة سنوية بأجر كامل، وتطور مفهوم هذه الإجازة حتى غدت بمثابة حق للعاملين.

ولقد ثبت أن تشجيع الموظفين على أخذ الإجازات يجعلهم أكثر نشاطاً وحيوية وإنتاجية وتفانياً في أعمالهم. فالإجازة تحد من شعور العاملين بالاحتراق،<sup>(٢)</sup> وتجعلهم أكثر انفتاحاً ووداً وتجهداً، وتحسن حياتهم الشخصية، وتعزز حياتهم الأسرية، وفي نهاية المطاف تنعكس إيجابياً على مستوى أدائهم في العمل.<sup>(٣)</sup> علاوة على ذلك، فإن الإجازة السنوية تنفيذ العمل بطريقة أخرى، فهي تتيح إسناد وظيفة الموظف المجاز مؤقتاً إلى موظف آخر، الأمر الذي يفسح المجال للتدريب واكتساب مهارات جديدة. ونظراً لأهمية الإجازة فإن دولة كالـيابان " اتخذت خطوات جادة لعلاج شعبها من حب العمل والهيام به إلى درجة الإدمان،

ووضعت العديد من الإجراءات لحفز الموظفين باليابان على أخذ الإجازات وترك مكاتب العمل . وهناك مشروع لإجبار الياباني على أخذ إجازاته مع تكفل الحكومة براتب إجازته مع حوافز أخرى ، ومن يخالف ذلك يتعرض للعقاب " . (٤)

وإلى جانب الإجازة السنوية أصبحت أنظمة الخدمة المدنية تتضمن أنواعاً أخرى من الإجازات تحت أسماء مختلفة ، مثل : الإجازات المرضية والطارئة ، وإجازة الأمومة ، وغيرها من الإجازات التي تتيح للعاملين التعامل مع ظروفهم الشخصية التي قد تنشأ لسبب ما ، إلى جانب الإجازات الرسمية التي يتمتع بها أبناء البلد جميعهم احتفالاً بمناسبات دينية أو وطنية ، مثل : إجازة عيد الفطر والأضحى في معظم الدول الإسلامية .

وتختلف الإجازات التي يحصل عليها الموظف ، والقواعد التي تنظمها باختلاف أنظمة الخدمة المدنية . فبالنسبة إلى الإجازة السنوية مدفوعة الأجر ، مدتها في سنغافورة وهونج كونج سبعة أيام عن كل سنة ، وفي اليابان عشرة أيام في السنة ، وفي إندونيسيا ١٢ يوماً في السنة ، وفي ماليزيا تتفاوت حسب طول مدة الخدمة وتتراوح بين ثمانية أيام و ١٦ يوماً . (٥) وفي أوروبا الشرقية وأستراليا يستحق الموظف خمسة أسابيع في المتوسط إجازة سنوية . (٦) أما في إيطاليا فتختلف الإجازة السنوية باختلاف مدة الخدمة ، ولكنها تتراوح في العادة بين أربعة إلى ستة أسابيع . وفي بريطانيا يحصل معظم الموظفين على إجازة سنوية مقدارها خمسة أسابيع . بينما يستحق العاملون في فرنسا أربعة أسابيع من الإجازة السنوية . وفي ألمانيا يستحق الموظف ١٨ يوماً إجازة سنوية بعد ستة أشهر من الخدمة . (٧) وفي السويد تبلغ الإجازة السنوية في المتوسط ٣٢ يوماً ، وفي إسبانيا والدانمارك والنمسا ٣٠ يوماً ، وفي البرتغال وهولندا ٢٥ يوماً ، وفي بلجيكا ٢٤ يوماً ، وفي النرويج ٢١ يوماً ، وفي سويسرا ٢٠ يوماً . (٨)

وفي الولايات المتحدة يحصل الموظفون الفيدراليون على إجازات سنوية تتراوح ما بين أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع حسب مدة الخدمة والمرتبة الوظيفية . فمن بلغت مدة خدمتهم أقل من ثلاث سنوات يستحقون ١٣ يوماً . ومن لهم خدمة تتراوح بين ثلاث سنوات و ١٥ سنة

يستحقون ٢٦ يوماً<sup>(٩)</sup> كذلك يستحق الموظف الحصول على إجازة مرضية مقدارها ١٣ يوماً سنوياً، بغض النظر عن مدة خدمته. فضلاً عن ذلك يتيح القانون الأمريكي " للإجازات الطبية والأسرية " لسنة ١٩٩٣ للموظف المستحق في القطاع العام الحصول على إجازة مدتها اثنا عشر أسبوعاً دون راتب خلال فترة اثني عشر شهراً لسبب أو أكثر من الأسباب التالية: حالة الولادة، تبني طفل، مرض خطير لقريب مباشر، مرض خطير للموظف.<sup>(١٠)</sup> وذلك إلى جانب الإجازات الرسمية التي يتمتع بها الموظف، مثل: إجازة رأس السنة الميلادية، وعيد الشكر، وعيد الاستقلال، وعيد العمال، وغيرها من الإجازات.

وفي مصر تختلف مدة الإجازة السنوية التي يمكن للموظف التمتع بها، حسب عمره أو سنوات خدمته. فتكون مدتها شهراً لمن بلغ سن الخمسين من عمره أو لمن قضى في الخدمة عشر سنوات متواصلة، وواحداً وعشرين يوماً لمن أمضى في الخدمة سنة كاملة، وخمسة عشر يوماً في السنة الأولى من خدمة العامل. وفي الأردن تتفاوت الإجازة السنوية وفقاً لمرتبة الموظف: فتكون ثلاثين يوماً للموظف الأكثر مرتبة، وواحداً وعشرين يوماً للموظف الأقل مرتبة. وفي لبنان يستفيد الموظف من إجازة سنوية لمدة عشرين يوماً.<sup>(١١)</sup>

### الإجازات في المملكة

تعد الإجازات واحدة من أهم الحقوق التي يتمتع بها الموظف وفقاً لنظام الخدمة المدنية في المملكة. وتتعدد الإجازات التي يحق للموظف الحصول عليها والشروط التي يتم على أساسها منحها إياها. وهذه الإجازات هي: الإجازة الأسبوعية، الإجازة العادية، إجازة العيدين، الإجازة الاضطرارية، الإجازة الاستثنائية، الإجازة المرضية، إجازة المرافقة، الإجازة الدراسية، إجازة الامتحان الدراسي، إجازة الوضع، إجازة عدة الوفاة، الإجازة الرياضية، إجازة المشاركة في أعمال الإغاثة الخارجية، وإجازة العمل خلال موسم الحج.

#### الإجازة الأسبوعية

تمنح هذه الإجازة لإفساح المجال للموظف للحصول على فترة راحه، بما تمكّنه الابتعاد عن العمل، وإبعاد الملل عن نفسه، وتجديد نشاطه وحيويته، ومساعدته على القيام

بمسؤولياته الأسرية والاجتماعية. والإجازة الأسبوعية في المملكة هي يومي الخميس والجمعة. وإذا تغيب الموظف قبل الإجازة الأسبوعية وبعدها غياباً متصلاً، دون عذر مشروع فتحسب عطلة نهاية الأسبوع ضمن فترة الغياب، ويحسم من راتبه فترة الغياب جميعها مع يومي الإجازة الأسبوعية. (١٢)

### الإجازة العادية (السنوية)

الإجازة العادية هي أكثر أنواع الإجازات، فيما عدا الإجازة الأسبوعية، التي يستخدمها الموظف، لأن الحصول عليها غير مقيد بأسباب معينة كما هو الحال في الإجازات الأخرى. ويستحق الموظف إجازة عادية قدرها ثلاثون يوماً عن كل سنة من سنوات خدمته براتب كامل (بالإضافة إلى البدلات) يصرف مقدماً وفقاً لآخر راتب تقاضاه الموظف.

### المدد التي لا يستحق عنها الموظف الإجازة العادية

يستحق الموظف الإجازة العادية عن كل سنة من سنوات خدمته. إلا أنه لا يستحق إجازة عادية عن المدد التالية: مدة الإجازة الاستثنائية، مدة كف اليد وما في حكمه في حالة الإدانة، مدة الغياب للدراسة، مدة الإيفاد للدراسة في الداخل، مدة الإعارة، مدة غياب الموظف براتب أو بدون راتب إذا انتهت خدمته بنهاية مدة الغياب، المدة التي يقضيها الموظف في السجن تنفيذاً لحكم صادر ضده (المادة ٢٨/٨ من اللائحة التنفيذية). علاوة على ذلك فإن الموظف الذي انتهى خدمته لعدم صلاحيته في سنة التجربة، لا يستحق إجازة عادية عن المدة التي قضاها في الخدمة. كذلك لا يستحق الموظف الذي انتهى خدماته لعدم إكماله السن النظامية للتعيين، إجازة عادية عن المدة التي قضاها في الخدمة.

### موعد الحصول على الإجازة العادية

حتى تحقق الإجازة أهدافها فيجب أن تمنح للموظف في الوقت الذي يحتاجها فيها. إلا أن ذلك لا يمنع الإدارة من ضبطها حتى لا تستخدم من قبل الكثيرين في الوقت نفسه، ومن ثم تؤثر في سير العمل. لذلك فإن الإجازة العادية، وإن كانت حقاً من حقوق الموظف، إلا

أنه حق مقيد لا يجوز استخدامه إلا بموافقة الإدارة، وطبقاً لما تسمح به ظروف العمل في تلك الإدارة، فالإدارة هي التي تحدد وقت تمتعه بها ومدتها. غير أن النصوص النظامية في هذا المجال وازنت بين حق الإدارة وحق الموظف في الحصول على الإجازة في الموعد المناسب للطرفين. لهذا فإنه لا يجوز للإدارة تأجيل الإجازة العادية إلا في الحالات الضرورية، على ألا تزيد مدة التأجيل على ثلاث سنوات (المادة ٢٨/٢ من اللائحة التنفيذية).

وتعد الإجازة الصيفية بمثابة الإجازة العادية للعاملين بحقل التدريس. ويشمل هؤلاء الذين يرتبط عملهم بشكل جزئي أو كلي بالعام الدراسي، مثل: المشرفين التربويين، وأمناء المكاتب، والمستودعات. ويجوز للإدارة أن تكلف العامل في حقل التدريس بعمل أثناء العطلة الصيفية، ولكن على ألا يقل ما يتمتع به منها عن ثلاثين يوماً. فإذا لم يتمتع الموظف بإجازة لمدة ثلاثين يوماً، فليس هناك ما يمنع من تعويضه عنها عند نهاية خدمته (المادة ٢٨/٦ من اللائحة التنفيذية).

### الرصيد من الإجازات العادية

يجوز للموظف تكوين رصيد من الإجازات العادية، عن طريق ضمها بعضها إلى بعض. ويتم ذلك باحتفاظ الموظف بعدد من إجازاته العادية التي لم يحصل عليها، ويكون منها رصيماً ينتفع به في وقت لاحق. بيد أنه يجب ألا تزيد مدة أو مدد الإجازات العادية التي يتمتع بها الموظف في السنة الواحدة على تسعين يوماً، ويتم تحديد بداية السنة من أول تاريخ إجازة يتمتع بها. كذلك يجوز للموظف تجزئة الإجازة العادية والتمتع بها على فترات، شريطة ألا تقل مدة التمتع بالإجازة عن خمسة عشر يوماً في كل مرة (المادة ٢٨/٤ من اللائحة التنفيذية).

### تمديد الإجازة العادية

يجوز للموظف الذي يتمتع بإجازته العادية، وكان لها رصيد منها، طلب تمديدها. وفي حالة موافقة جهة عمله على التمديد، تحسب مدة التمديد من رصيد إجازته المستحقة له. وليس من اللازم أن تكون مدة التمديد خمسة عشر يوماً على الأقل، ولكن ينبغي ألا

يتجاوز مجموع الإجازات المدة التي يستحقها الموظف .

### ربط الإجازة بغيرها من الإجازات

ليس هناك ما يمنع من ربط الإجازة العادية بالإجازات الأخرى، مثل : الإجازة الاضطرارية، أو الاستثنائية، أو المرضية، أو إجازة الوضع . ولكن ينبغي الحصول على موافقة جهة العمل في هذه الحالة، وفقاً لظروف العمل التي تقدرها الإدارة، كما يتعين صدور قرار منفصل لكل إجازة يحدد بدايتها ونهايتها . وإذا تخللت الإجازة العادية إجازة العيد، فإن إجازة العيد تحسب جزءاً منها، ولا يجوز تمديد الإجازة بقدر مدة إجازة العيد . ولكن لا تعد إجازة العيد جزءاً من الإجازة العادية إذا كانت إجازة العيد سابقة لبدء الإجازة العادية أو لاحقة لها .

كذلك الحال، إذا حكم على الموظف بالسجن الذي لا يستوجب الفصل، فيجوز له أن يطلب احتساب المدة التي يقضيها في السجن، كلها أو جزءاً منها، من الإجازة العادية المستحقة له (المادة ٢٨/٥ من اللائحة التنفيذية) . كما يجوز للموظف أن يطلب احتساب مدة غيابه بعذر مشروع، في حالة الموافقة على العذر، من إجازاته العادية، شريطة ألا تزيد المدة في السنة الواحدة عن سنة واحدة .

### قطع الإجازة العادية

لا يجوز للإدارة قطع الإجازة العادية واستدعاء الموظف من إجازته، إلا إذا كانت الإجازة طويلة وتمتع الموظف منها بشهر على الأقل . فعندها يجوز له قطعها بعد موافقة جهة عمله على ذلك، وتضاف المدة المتبقية من الإجازة التي لم يكملها إلى رصيده من الإجازات، إن كان له رصيد .

### الإجازة العادية للموظفين المنقولين من نظام إلى آخر

في حالة نقل موظف من جهاز يخضع لنظام خاص أو العكس، فيتم تعويض الموظف عن إجازاته العادية المستحقة له قبل نقله، ويراعى الحد الأقصى للتعويض عن رصيد الموظف

من الإجازات حسب أحكام النظام الذي كان يخضع له قبل نقله. (١٣) وفي حالة نقل موظف إلى مؤسسة عامة فيحتفظ برصيده من الإجازات العادية التي اكتسبها قبل نقله إلى المؤسسة العامة. ويتم ضم رصيده السابق مع رصيد إجازاته التي يكتسبها في المؤسسة العامة، حيث يمكنه التمتع بالرصيد الجديد أو يتم تعويضه عنه في نهاية الخدمة، وفقاً لنظام المؤسسة العامة التي انتقل إليها. (١٤)

### الإجازة العادية للمتعاقد غير السعودي

يستحق المتعاقد غير السعودي إجازة سنوية براتب كامل مدتها (٤٥) يوماً عن كل سنة كاملة من سنوات الخدمة. ولا يجوز له الحصول على الإجازة السنوية إلا بعد استحقاقها فعلاً. ويستحق إجازته العادية بعد مرور عشرة أشهر ونصف من الخدمة لتكون الإجازة مكتملة لسنة العقد. (١٥) ويستحق عن الجزء من السنة ما يتناسب مع المدة المحددة. وتعد العطلة الصيفية بالنسبة للمدرسين غير السعوديين بمثابة الإجازة السنوية.

ويجوز، عند الضرورة، تجزئة الإجازة السنوية للمتعاقد، إذ يمكن منحه جزءاً من إجازته السنوية على قدر المدة التي أمضاها في الخدمة، بحيث لا تزيد عن فترتين (المادة ٢٨ من لائحة توظيف غير السعوديين)، وبحيث لا تقل الفترة الواحدة عن ١٥ يوماً. (١٦) كما يجوز للوزارة، وفقاً لمتطلبات العمل، أن تؤجل منح الإجازة العادية على ألا تتجاوز مدة التأجيل خمسة أشهر من السنة الجديدة للمتعاقد. كما يجوز لجهة العمل تكليف المتعاقد أثناء الإجازة بمهام تتعلق بعمله، شريطة ألا يقل ما يتمتع به من الإجازة عن خمسة وأربعين يوماً سنوياً (المادة ٢٧ من لائحة توظيف غير السعوديين). ولإدارة كذلك إلغاء الإجازة كلها أو بعضها على أن يكون الإلغاء بموافقة المتعاقد، ويكون التعويض عنها بمبلغ يعادل راتب المتعاقد في السنة التي استحققت فيه الإجازة (المادة ٢٩ من لائحة توظيف غير السعوديين).

### إجازة العيدين

تمنح هاتان الإجازتان لجميع الموظفين بمناسبة حلول عيد الفطر وعيد الأضحى. وتبدأ عطلة عيد الفطر ببداية اليوم الخامس والعشرين من شهر رمضان، وتنتهي بنهاية الخامس من

شهر شوال . وتبدأ عطلة عيد الأضحى ببداية اليوم الخامس من شهر ذي الحجة وتنتهي بنهاية اليوم الخامس عشر من الشهر نفسه . وإذا كانت بداية عطلة أحد العيدين يوم الأحد فتكون بداية الإجازة بنهاية دوام يوم الأربعاء السابق لها . وإذا كانت نهاية عطلة أحد العيدين يوم الثلاثاء تنتهي العطلة بنهاية العطلة الأسبوعية التالية (المادة ٧/٢٨ من اللائحة التنفيذية) .

وإذا سبق إجازة العيد غياب أو لحقها غياب ، بمعنى أن الغياب كان قبل إجازة العيد أو بعدها ، وليس قبل إجازة العيد وبعدها بصورة متصلة ، فلا تحتسب إجازة العيد ضمن فترة الغياب ، ويعفي الموظف من حسم أيام العطل الرسمية ،<sup>(١٧)</sup> ولكن يضاعف الحسم على من يتغيب عن العمل بعد إجازة العيد مباشرة عن كل يوم يتغيب فيه بدون عذر مشروع في الفترة ما بين اليوم الأول من بداية العمل بعد إجازة أحد العيدين واليوم السادس عشر منه ، وذلك على أساس اليوم بيومين ، على أن يكون الغياب متصلاً بنهاية العطلة .<sup>(١٨)</sup> وإذا سبق إجازة العيد غياب ولحقها غياب ، تحتسب إجازة العيد ضمن مدة الغياب ، وتحسم مدة الغياب كاملة بما فيها إجازة العيد ،<sup>(١٩)</sup> وفي هذه الحالة يمكن احتساب إجازة العيد ضمن مدة الغياب غير المشروع التي يجوز للإدارة إنهاء خدمة الموظف بموجبها ، إذا بلغت خمسة عشر يوماً فأكثر .

### الإجازة الاضطرارية

هي إجازة تحدثها ظروف اضطرارية تفرض على الموظف التغيب عن العمل . ويجوز للموظف ، بعد موافقة رئيسه ، أن يحصل على إجازة اضطرارية براتب كامل لأسباب طارئة تضطره إلى الانقطاع عن العمل ، لمدة أقصاها خمسة أيام متوالية ، شرط ألا يتغيب في السنة المالية الواحدة أكثر من عشرة أيام (المادة ١٠/٢٨ من اللائحة التنفيذية) . وتكون بداية احتساب الإجازة الاضطرارية من تاريخ بدء السنة المالية للدولة ، وهي العاشر من برج الجدي من كل عام .<sup>(٢٠)</sup> ولا يجوز أن تتجاوز الإجازة الاضطرارية خمسة أيام متتابعة . فإذا رغب الموظف الحصول على أيام أكثر من ذلك لزمه مباشرة العمل ، والحصول على الأيام الأخرى في وقت آخر ، في حالة موافقة إدارته واقتناعها بمشروعية عذره . ولا تعد العطلة الأسبوعية فاصلاً بين الإجازات . فإذا تخللت الإجازة الاضطرارية عطلة نهاية الأسبوع فإنها تحتسب

ضمنها، أما إذا وقعت قبلها أو بعدها فإنها لا تعد منها. ولا تؤثر الإجازة الاضطرارية على الموظف في نهاية خدمته طالما حصل عليها بطريقة نظامية.

ومتي ما حل ظرف طارئ يستوجب منح الموظف إجازة اضطرارية، وفقاً لتقدير الرئيس المباشر، فليس ثمة ما يمنع ربطها بالإجازة العادية. ويتوقف ذلك على مدى اقتناع الإدارة بوجاهة أسباب طلب الإجازة. ذلك أن حق الموظف في الحصول على الإجازة الاضطرارية ليس حقاً مطلقاً، بل هو مقيد بحدود وضوابط معينة، يمكن تلخيصها على النحو التالي: (٢١)

١. ضرورة حصول الموظف على الموافقة المسبقة من رئيسه. ولا يجوز للموظف الحصول على إجازة اضطرارية، إلا إذا قدم طلباً بذلك لإدارته وتمت الموافقة عليه. أما في الحالات التي تحول دون حصوله على إذن مسبق، مثل أن يكون ذلك خارج ساعات العمل اليومية، أو أثناء عطلة نهاية الأسبوع، فيتعين على الموظف إبلاغ رئيسه المباشر بتغيبه في أقرب فرصة ممكن.
٢. وجود أسباب طارئة تستدعي الغياب؛ لأن الإجازة الاضطرارية ليست حقاً من حقوق الموظف، فلا يُنشأ الحق فيها عن الظروف الطارئة التي تحدث له. فلا بد من وجود أسباب طارئة تستلزم الحصول عليها، فإذا لم توجد هذه الأسباب الطارئة، أو كانت هذه الأسباب لا تبرر التغيب عن العمل، فإن انقطاع الموظف عن العمل في هذه الحالة يعد انقطاعاً غير مشروع، لا يستحق عنه الموظف راتبه، بل تجوز مساءلته في هذه الحالة عن الغياب.

### الإجازة الاستثنائية

تمنح الإجازة الاستثنائية بقرار من الوزير المختص إذا كان لدى الموظف أسباب قوية تحول بينه وبين التوفيق بين أداء مهام عمله والتزاماته وظروفه الشخصية، وليس له رصيد من الإجازات العادية، وقدرت جهة عمله ظروفه. ولا يجوز أن تزيد مدة الإجازة في هذه الحالة على ستة أشهر خلال ثلاث سنوات، إلا في حالة الضرورة القصوى، وبعد موافقة وزارة

الخدمة المدنية (المادة ٢٨ / ٢٢ من اللائحة التنفيذية).

والإجازة الاستثنائية تكون بدون راتب، ولا تدخل ضمن الخدمة الفعلية، ولا تحتسب بالتالي لأغراض المسابقة، أو الترقية، (٢٢) أو التقاعد، ولا يقبل دفع العائدات التقاعدية عنها (المادة ١٦ من نظام التقاعد المدني). وإذا كانت ظروف العمل تقتضي قطع إجازة الموظف الاستثنائية فإنه يحق لجهته الإدارية قطع إجازته التي منحتها له واستدعاه للعودة للعمل.

ويجوز منح الموظفة السعودية المرافقة لزوجها، أو من يعولها شرعاً، إلى الخارج إجازة استثنائية بقرار من الجهة التي تتبع لها، وذلك بقدر مدة المرافقة وبحد أقصى ست سنوات. (٢٣) كذلك يجوز منح الإجازة الاستثنائية لزوج المبتعثة السعودية للدراسة في الخارج، أو أحد محارمها الشرعيين، إذا كان من موظفي الخدمة المدنية بقدر مدة المرافقة وبحد أقصى ست سنوات.

كذلك يمكن الاستفادة من الإجازة الاستثنائية لمن يتم التعاقد معه من الخريجين والخريجات السعوديات للقيام بأعمال التدريس. (٢٤) كما يجوز للموظف المستجد، طلب إجازة استثنائية إذا كانت لديه أسباب معقولة تدعو إلى حصوله عليها، وفي هذه الحالة تمدد فترة التجربة بقدر مدة الإجازة الاستثنائية.

### الإجازة المرضية

يستحق الموظف إجازة مرضية عندما تستدعي حالته ذلك، ويتم تقرير استحقاقه لها بموجب تقارير طبية معتمدة من الجهات أو اللجان المختصة لذلك. ويستحق الموظف خلال كل ثلاث سنوات مدداً من الإجازة المرضية تتفاوت وفقاً لما إذا كانت الإجازة بسبب العمل أم لا. وتحتسب بداية الثلاث سنوات من تاريخ بداية الإجازة المرضية. ولكن استحقاق الموظف للإجازة المرضية يبدأ من تاريخ تعيينه، وليس من اللازم إكماله ثلاث سنوات ليكون مستحقاً لها. وتصرف الجهة التي يعمل بها الموظف راتب الإجازة المرضية مقدماً، بناءً على طلبه، على ألا تقل مدة الإجازة المرضية عن شهر، وأن يكون منح الإجازة المرضية وفق لائحة

التقارير الطبية . وإذا توفي المريض أثناء الإجازة فلا يسترد منه ما سبق صرفه إليه (المادة ١٤ / ٢٨ من اللائحة التنفيذية) .

وتنظم لائحة التقارير الطبية<sup>(٢٥)</sup> إجراءات منح الإجازات المرضية وإصدار التقارير الطبية واعتمادها داخل المملكة أو خارجها . ويخضع للائحة ، بالإضافة إلى من يخضعون بصفة أصلية لنظام الخدمة المدنية ، من يعد النظام مكملاً لأنظمتهم أو لوائهم من الموظفين والمستخدمين والمعينين على بند الأجور وغيرهم ، وكذلك موظفي المؤسسات العامة الخاضعين للنظام (المادة ١٤ من اللائحة الطبية) .

### الإجازة المرضية بسبب الإصابة أثناء العمل

إذا أصيب الموظف بجرح أو مرض يمنعه من أداء عمله بصفة مؤقتة ، وكان ذلك الجرح أو المرض بسبب أداء العمل ، ودون خطأ منه ، فيستحق إجازة مرضية مدتها سنة ونصف السنة براتب كامل . وإذا لم يعد الموظف لعمله بعد انتهاء هذه المدة ، يعرض أمره على اللجنة الطبية المختصة لتقرر إما إحالته على التقاعد ، أو تمديد إجازته مع تحديد المدة الإضافية . ويصرف له في هذه الحالة نصف الراتب .

وإذا قررت اللجنة الطبية ضرورة معالجة الموظف المصاب خارج المملكة ، فتصرف له نفقات سفره وعلاجه مهما كانت المدة (المادة ١٣ / ٢٨ من اللائحة التنفيذية) . وتحدد اللجنة الطبية المدة اللازمة لعلاج المريض المصاب بسبب العمل الذي تقرر علاجه في الخارج ، أو في بلد غير الذي يقيم فيه في الداخل . وإذا رأت اللجنة ضرورة وجود مرافق للمريض ، فتصرف وزارة الصحة للمرافق نفقات السفر ونفقات الإقامة ، بقدر بدل الانتداب المقرر لموظفي المرتبة السادسة إذا انتدبوا للبلد الذي تقرر العلاج فيه (المادة ١٥ / ٢٨ من اللائحة التنفيذية) .

### الإجازة المرضية بسبب مرض ليس له علاقة بالعمل

يستحق الموظف إجازة مرضية، إذا كان السبب للإجازة لا علاقة له بالعمل، تحتسب عن كل ثلاث سنوات بواقع ثلاثة أشهر براتب كامل، وثلاثة أشهر بنصف الراتب، وثلاثة أشهر بربع الراتب، وستة أشهر بدون راتب (المادة ٢٨ / ١١ من اللائحة التنفيذية).

ويجوز منح الموظف المصاب بالفشل الكلوي إجازة براتب كامل عن الأيام التي يتم إجراء الغسيل له للتنقية الدموية بموجب تقرير من الجهة الطبية التي تتولى علاجه. (٢٦) كذلك يستحق من يتم التعاقد معه من الخريجين السعوديين والخريجات السعوديات للقيام بأعمال التدريس إجازة مرضية، حيث تطبق عليهم أحكام الإجازات المرضية الخاصة بالموظفين. (٢٧)

ووفقاً لللائحة التقارير الطبية، فإن على الموظف عند شعوره بالمرض وعدم استطاعته مباشرة عمله أن يتقدم في اليوم نفسه لرئيسه المباشر، (شخصياً أو هاتفياً)، بطلب إحالته إلى الجهة الطبية المختصة، للكشف عليه وتقرير ما يلزم نحوه. وإذا لم يتمكن الموظف من الحضور بنفسه للإبلاغ عن مرضه، فيتحتّم عليه مراجعة أقرب جهة مختصة للكشف عليه، وتقرير ما يلزم تجاهه، على أن يقوم بإبلاغ جهته بذلك في اليوم الأول أو الثاني على الأكثر، بأسرع وسيلة تتوافر لديه. وعلى الجهة المختصة تزويد جهة العمل بصورة من التقرير الطبي، مبيناً فيه مرضه ومدة الإجازة المرضية إذا كانت حالته الصحية تستدعي ذلك.

### ربط الإجازة المرضية بالإجازات الأخرى

إذا استنفذ الموظف إجازاته المرضية جاز له أن يطلب استعمال إجازاته العادية المستحقة له كلها، حتى وإن جاوزت التسعين يوماً. حيث تنص المادة ٢٢ / ١٨ من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية على أنه "يجوز للموظف أن يطلب استعمال إجازته العادية أثناء أو بعد إجازته المرضية". كما يمكن منح الموظف إجازة استثنائية عقب إجازته المرضية، إذا استنفذ إجازته العادية، وذلك لأن اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية تجيز للوزير المختص منح الموظف "لأسباب معقولة" إجازة استثنائية (المادة ٢٢ / ٢٨ من اللائحة التنفيذية). ولكن

يشترط في هذه الحالة أن يكون لدى الموظف تقريراً صادراً من الجهة الطبية التي تقرر مدة الإجازة اللازمة .

### الجهات الطبية المختصة بمنح الإجازة المرضية

الجهات الطبية المختصة بمنح الإجازات المرضية، هي : المستشفيات والمراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة، والمستشفيات التخصصية الحكومية، والوحدات الصحية المدرسية التابعة لكل من وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات، وطبيب المستوصف في البلدة التي لا يوجد بها مستشفى عام، والمستشفيات والمستوصفات الخاصة والعيادات المجمعّة المصرح لها من وزارة الصحة، والمستشفيات والخدمات الطبية الأخرى، التابعة للوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات والهيئات العامة .

ويكون اختصاص الأطباء في منح الإجازات على النحو التالي (المادة ٦ من لائحة التقارير الطبية) :

- ١ . ثلاثة أيام من تاريخ الانقطاع كحد أقصى، لطبيب المستشفى، أو المركز الصحي أو المستوصف أو الوحدة الصحية أو العيادات المجمعّة، ويجوز تمديدها في حدود ثلاثة أيام أخرى . أما المستوصفات والعيادات المجمعّة الأهلية فيقتصر منحها للإجازة المرضية على يوم واحد فقط . (٢٨)
- ٢ . سبعة أيام من تاريخ الانقطاع كحد أقصى، لطبيب أخصائي بالمستشفى، مصداقاً على توقيعه من مدير المستشفى، ويجوز تمديدها في حدود سبعة أيام أخرى .
- ٣ . ما زاد عن ثلاثين يوماً، لطبيين، أحدهما الأخصائي المعالج، مصداقاً على توقيعهما من مدير المستشفى . أما ما زاد عن ثلاثين يوماً فيكون النظر في اعتماده من اختصاص الهيئة الطبية العامة .

### الإجازة المرضية للموظف الموجود خارج مقر عمله داخل المملكة

إذا كان الموظف موجوداً في منطقة أخرى خارج مقر عمله داخل المملكة، سواء أكان

في مهمة رسمية أم متمتعاً بإجازة عادية، أم أثناء إجازة اضطرارية، أم في أثناء عطلة رسمية، وأصيب أثناء ذلك بمرض يمنعه من العودة إلى عمله في الوقت المحدد، فيلزمه مراجعة أقرب جهة طبية مختصة للكشف عليه، وتقرير ما يلزم نحوه. وفي حالة منحه إجازة مرضية، فينبغي تزويد جهة عمله بتقرير طبي، يوضح فيه مرضه ومدة الإجازة المرضية.

### الإجازة المرضية للموظف الموجود خارج المملكة

إذا أصيب الموظف بمرض أثناء وجوده خارج المملكة في مهمة رسمية، أو لقضاء إجازة عادية أو مرضية، فعليه إخطار جهته بذلك بكتاب مسجل، مرفقاً به تقرير طبي موقع عليه من طبيب مختص في مرضه، ومصديق على توقيعه من وزارة الصحة، أو الجهة المختصة بالدولة التي يوجد بها، ومن الممثلات السعودية، موضحاً به تشخيص كامل للمرض ومدة العلاج اللازمة. وتقوم الجهة التابع لها الموظف بإحالة التقرير إلى الهيئة الطبية العامة بالمملكة للنظر في اعتماده. وفي حالة عدم اقتناع الهيئة الطبية العامة بالتقرير الطبي المقدم، فعليها أن تخطر جهته بذلك بخطاب رسمي للنظر في أمر المدة التي انقطع فيها الموظف عن العمل بحجة المرض. ويجوز في هذه الحالة احتسابها إما من إجازته العادية، إذا كان له رصيد يسمح بذلك، أو احتسابها إجازة استثنائية بدون راتب طبقاً للنظام.

وإذا كانت حالة المريض تدل على عجزه صحياً عن العمل بصورة جزئية أو قاطعة، فيعرض على الهيئة الطبية العامة لإعداد تقريرها عنه في هذا الشأن، واقتراح نوعية العمل المناسب الذي يمكن أن يمارسه وفقاً لحالته الصحية (المادة ٤ من لائحة التقارير الطبية).

### الإجازة المرضية للموظفين العاملين بالخارج

في حالة مرض أحد الموظفين الذين يعملون بممثلات ومكاتب الحكومة بالخارج فيتم إحالته، بمعرفة هذه الجهات، إلى إحدى المؤسسات الطبية التي تتعامل معها، أو إلى أحد المستشفيات للتوقيع على الكشف الطبي، وتحديد المدة اللازمة للعلاج، على أن يكون التقرير موقعاً من طبيب مختص في مرضه، ومصديق على توقيعه من مدير المؤسسة أو المستشفى. وإذا استدعت حالة الموظف الذي يعمل بالخارج سفره إلى دولة أخرى للعلاج أو

لإجراء عملية جراحية، فيشترط حصوله على تقرير بذلك من طبيين تختارهما الجهة التي يعمل بها، وتبين فيه الأسباب الداعية إلى ذلك، وأن يتم التصديق على توقيعهما من الجهة المعترف بتصديقها في الدولة، ومن الممثلات السعودية.

### الإجازة المرضية للمتعاقد غير السعودي

يستحق المتعاقد غير السعودي الذي يصاب بجرح أو مرض يمنعه من أداء عمله بصفة مؤقتة إجازة مرضية مدتها شهر واحد براتب بكامل. ويجوز تمديدها شهرين آخرين بنصف الراتب، وذلك عن كل سنة كاملة من سنوات الخدمة. ويستحق عن الجزء من السنة ما يتناسب معه من المدة المحددة. ولكن لا يستحق إجازة مرضية إذا وقعت الإصابة أو المرض أثناء وجوده في الخارج في إجازة عادية، وتسقط الإجازة المرضية بانتهاء السنة التي استحققت فيها (المادة ٣٠ من لائحة توظيف غير السعوديين).

### إجازة المرافقة

تمنح إجازة المرافقة براتب كامل المدة اللازمة للمرافقة حسب ما تحدده التقارير الطبية، في حالة اضطرار الموظف أو الموظفة لمرافقة أحد أولاده أو زوجته أو زوج الموظفة، أو من ينفرد بإعالتهم من والديه أو إخوانه، لعلاج في داخل المملكة أو خارجها، عندما لا يكون رصيده من الإجازات العادية كافياً. (٢٩) ويجوز لوزير الخدمة المدنية الإعفاء من هذا الشرط في الحالات التي يضطر فيها الموظف إلى مرافقة أحد أقربائه دون أن يكون العائل الوحيد له. (٣٠) وليست هناك مدة قصوى لمدة إجازة المرافقة، وتستمر طالما أن السبب الذي منحت من أجله ما زال قائماً.

وعند رغبة الموظف في الحصول على إجازة المرافقة يجب أن يقدم لإدارته طلباً يوضح فيه: أنه مضطر لمرافقة المريض ويبين نوع القرابة، ويرفق ما يثبت تلك القرابة. ويرفق مع الطلب تقرير طبي يوصي بضرورة المرافقة، ويحدد المدة اللازمة لها، ويكون ذلك مصدقاً من الجهة المختصة. وينبغي أن يكون التقرير صادر من اللجنة الطبية في حالة العلاج خارج المملكة، ومن مدير المستشفى وأحد أطبائه لمن يعالج في الداخل. ويتولى رئيس الموظف

إرسال الطلب والمرفات لإدارة شؤون الموظفين للتحقق من المستندات ومدى توافر الشروط المنصوص عليها في النظام لتعد قراراً بمنح الإجازة.

ويجوز لمن يتم التعاقد معه من الخريجين السعوديين والخريجات السعوديات للقيام بأعمال التدريس الاستفادة من إجازة المرافقة. (٣١) كذلك يعامل المتعاقد غير السعودي في الحالات التي يضطر فيها إلى مرافقة أحد أقربائه للعلاج، وفقاً للقواعد الواردة بالمادة ١٧/٢٨ من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية. (٣٢)

### الإجازة الدراسية

يجوز منح الموظف إجازة دراسية، بدون راتب، إذا كان يرغب في إكمال دراسته، ووافقت جهة عمله على ذلك. ويشترط لمنحها أن يكون الموظف حاصلاً على الأقل على شهادة الثانوية أو ما يعادلها، وأن يكون قد أمضى في الوظيفة الحكومية ثلاث سنوات على الأقل، بتقدير أداء لا يقل عن "جيد"، وأن يكون لموضوع دراسته علاقة بالعمل في الجهة التي يعمل بها (المادة ١٩/٢٨ من اللائحة التنفيذية). ويجوز منح هذه الإجازة للموظف في حالة رغبته في الدراسة العليا وبدون راتب بعد موافقة جهته، ويعامل من حيث استمرار الخدمة معاملة المتبعث للدراسة (المادة ٢٩ من لائحة الابتعاث للدراسة). وفي كل الأحوال ينبغي للجهة الحكومية التي يعمل بها الموظف الحاصل على إجازة دراسية متابعة سير دراسته (المادة ٢٠/٢٨ من اللائحة التنفيذية).

وقد كفل النظام للموظف احتساب مدة هذه الإجازة لأغراض التقاعد والترقية، إذا حقق الغرض الذي منحت له من أجله. أما إذا لم يتحقق الغرض الذي منحت من أجله، فلا تحتسب مدة الإجازة الدراسية لأغراض التعيين أو الترقية (المادة ٢١/٢٨ من اللائحة التنفيذية).

ولقد حدد مجلس الخدمة المدنية كيفية احتساب مدة الإجازات الدراسية لأغراض التقاعد المدني. (٣٣) فبالنسبة للدارسة داخل المملكة تحسب المدد للدارسين كالتالي: ثلاث سنوات للدبلوم المتوسط بعد الثانوية العامة، وأربع سنوات للدراسات الجامعية بصفة عامة،

ما عدا الطب فتحسب لهم ست سنوات، وثلاث سنوات للماجستير. أما بالنسبة للدراسة خارج المملكة فتحسب المدد للدارسين كالتالي: ثلاث سنوات للدبلوم المتوسط بعد الثانوية، خمس سنوات للدراسات الجامعية النظرية، وست سنوات للدراسات الجامعية العلمية، وتسع سنوات لدراسة الطب بما في ذلك فترة دراسة اللغة، ثلاث سنوات للماجستير، وأربع سنوات للدكتوراه. ولكن ينبغي ألا يزيد مجموع مدد الإجازات الدراسية المحسوبة لأغراض التقاعد المدني على عشر سنوات، سواء أكانت الدراسة في داخل المملكة أم خارجها.

### إجازة أداء الامتحان الدراسي

يحق للموظف التغيب عن عمله براتب كامل المدة اللازمة لأداء الامتحان الدراسي، شرط أن يقدم ما يثبت أداء الامتحان ومدته (المادة ٢٨/٩ من اللائحة التنفيذية). ويلزم الموظف بالحضور إلى العمل في اليوم الذي لا يؤدي فيه امتحاناً (مثل أن يكون الامتحان يوماً بعد يوم). ولكن إذا كان يؤدي الامتحان في بلد آخر غير مقر عمله ولا يستطيع الحضور في اليوم الذي لا يؤدي فيه امتحاناً، فتكون مدة الامتحان من بدايته إلى نهايته وتدخل فيها الأيام التي لا يؤدي فيها امتحاناً؛ لأنها لازمة لأداء الامتحان. وإذا كان الامتحان خارج المملكة فتعد أيام السفر من ضمن المدة اللازمة لأدائه.

### إجازة الوضع

هذه الإجازة من ضمن إحدى إجازتين خصصت للموظفات، حتى تتمكن الموظفة الأم من الراحة عند الولادة والعناية بطفلها. وللموظفة الحق في الحصول على إجازة وضع مدتها ستون يوماً براتب كامل (المادة ٢٨/٢٣ من اللائحة التنفيذية). وليس للإدارة سلطة تقديرية في منح هذه الإجازة، بل هي حق للموظفة تحصل عليها في كل مرة تضع فيها. وتدخل مدة هذه الإجازة في الخدمة المحسوبة لأغراض المسابقة والترقية والتقاعد. ويجوز أن تبدأ إجازة الوضع قبل تاريخ الوضع بأسبوعين بحد أقصى، على أن يكون تاريخ الوضع التقريبي محددًا من قبل طبيب حكومي مختص.

ولا يقتصر حق الحصول على إجازة الموظفة السعودية، بل يجوز للمتعاقد غير

السعودية الحصول على إجازة وضع براتب كامل مدتها خمسة وأربعون يوماً (المادة ٣١ من لائحة توظيف غير السعوديين).

#### إجازة عدة الوفاة

وهذه الإجازة الأخرى من ضمن الإجازات الخاصة بالموظفات . ومدة هذه الإجازة أربعة أشهر وعشرة أيام، تحصل عليها الموظفة براتب كامل في حالة وفاة زوجها، وذلك تطبيقاً للآية الكريمة " والذين يتوفون منكم ويذرون أزواجاً يتربصن بأنفسهن أربعة أشهر وعشراً" . (٣٤) وتطبق أحكام إجازة عدة الوفاة على من يتم التعاقد معه من الخريجين والخريجات السعوديات للقيام بأعمال التدريس . (٣٥)

#### الإجازة الرياضية

لم ترد إجازة الرياضيين في اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، وإنما تمنح وفقاً لقرار مجلس الوزراء لسنة ١٤٠٦ هـ. (٣٦) فقد أعطى القرار للموظفين الحكوميين، خلاف مدرسي وزارة المعارف، الحق في التغيب براتب كامل المدة التي تحدد لاشتراكهم في شتى أنواع النشاط الرياضي، والثقافي، والاجتماعي، داخل المملكة وخارجها. على أن تتولى الرئاسة العامة لرعاية الشباب إخطار جهة عملهم قبل موعد الغياب بوقت كاف. ولا يجوز أن يتجاوز مجموع الغياب في هذه الحالة ثلاثين يوماً في السنة الواحدة، إذا كان النشاط داخل المملكة، وستون يوماً إذا كان النشاط خارج المملكة. أما إذا حدثت مناسبة تستدعي غياب المشتركين مدة تزيد عن المدة المحددة، فيرفع الأمر إلى المقام السامي للموافقة وتحديد المدة اللازمة لها.

#### إجازة المشاركة في أعمال الإغاثة الخارجية

يسمح للموظف بالتغيب عن عمله للمشاركة في أعمال الإغاثة الخارجية، براتب كامل، وفق الضوابط التالية: (٣٧)

- ١ . موافقة كل من جمعية الهلال الأحمر السعودي، وفقاً لما لديها من تعليمات، والجهة التي يعمل بها الموظف، على مشاركته في أعمال الإغاثة.
- ٢ . يصدر الوزير المختص أو رئيس المصلحة المستقلة القرار الإداري الخاص بذلك.

٣. لا يحق للموظف المتغيب عن عمله، الحصول على أية مزايا أو بدلات خلال فترة الغياب، سوى الراتب وبدل النقل الشهري فقط.
٤. ألا يترتب على فتح باب التطوع الإخلال بأعمال الإدارة أو القسم أو الفرع الذي يتبعه الموظف المتطوع، وذلك لغياب أكثر من موظف في ذلك القسم أو الفرع.
٥. يستثنى من هذه القاعدة الأشخاص الذين يستلزم تركهم عملهم تسليم ما بحوزتهم من عهد، مثل: أمين صندوق وأمين مستودع، وكذلك شاغلوا الوظائف التي يتعذر توفير البديل فيها، فهؤلاء لا يسمح لهم بالتغيب للمشاركة في أعمال الإغاثة.
٦. لا تزيد فترات تغيب الموظف عن عمله للمشاركة في أعمال الإغاثة، عن خمسة وأربعين يوماً خلال السنة الواحدة.

#### إجازة العمل خلال موسم الحج

يسمح لموظفي المرتبة الخامسة فما دونها في سلم رواتب الموظفين العام، أو ما يعادل هذه المراتب في الساللم الوظيفية الأخرى، وكذلك المستخدمين، والمعنيين على بند الأجور، بالتغيب عن عملهم مدة لا تتجاوز ثلاثين يوماً في كل عام، إضافة إلى إجازة عيد الأضحى، للعمل كسائقين أو فنيين، خلال موسم الحج لدى إحدى شركات نقل الحجاج، مع استمرار صرف رواتبهم كاملة، بالإضافة إلى بدل النقل الشهري، دون أن يؤثر ذلك على رصيدهم من الإجازات.

وتحدد وزارة الحج مواعيد بدء مدة الغياب ونهايتها في هذه الحالة، على ألا تبدأ قبل ١٥ من شهر ذي العقدة. وينبغي توافر الشروط المطلوبة للعمل سائقاً أو فنياً، حسب ما تحدده وزارة الحج. كذلك يجب موافقة الجهة الحكومية التي يعمل بها الموظف، بناءً على طلب من النقابة العامة للسيارات، للسماح له بالتغيب عن عمله. ويتحتم على شركة النقل المستفيدة أن تعد تقريراً عن أداء الموظف، وسلوكه، وانتظامه في عمله، وتتولى النقابة العامة للسيارات اعتماد التقرير، وإرساله إلى جهة عمل الموظف في مدة أقصاه شهر صفر من كل عام. (٣٨)



## الهوامش

- (1) Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, 2nd ed. (New York: The Macmillan Co, 1970) 805 .
- (2) Christopher J. Bachler, "Workers take leave of job stress," **Personnel Journal** 74, no. 1 (January 1995): 38 .
- (3) Howard Schlossberg, "Hyatt Survey: If You Take a Vacation, Do It the Right Way," **Marketing News** . 25 no.21 (October 14, 1991): 21 .
- (٤) المجلة العربية، "خطوات جادة لإغراء الموظفين اليابانيين بترك العمل أو التمتع بالإجازات،" (سؤال ١٤١٣ هـ)، ٧ .
- (5) Valerie Frazee, "Vacation policies around the globe," **Personnel Journal** 75, no. 10 (October 1996): 9-10 .
- (6) Jennifer Laabs, "Time-Starved Workers Rebel," **Workforce** 79, no. 10, (October 2000): 26-27 .
- (7) Valerie Frazee, " 9-10 .
- (8) Steve Lopez, "What You Need Is More Vacation!" **Time South Pacific** no. 23 (06/12/2000): 69 .
- (9) **Code of Federal Regulations**, "61 FR 64450, Dec. 5, 1996, as amended at 63 FR 64595, Nov. 23, 1998," Title 5, Volume 1, Parts 1 to 699. (U. S. Government Printing Office) .
- (10) Office of General Counsel, U. S. General Accounting Office **CIVILIAN PERSONNEL LAW MANUAL - TITLE II--LEAVE**, 4th ed. (Washington: GAO/OGC, March 1996) .
- (١١) فوزي حبيش، الموظف العام: حقوقه وواجباته (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٢ م)، ٦٠ .
- (١٢) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤/ن/١٥، بتاريخ ٦/٣/١٤٠١ هـ .
- (١٣) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ١٢/٣٨، بتاريخ ٢٥/١٠/١٣٩٧ هـ .
- (١٤) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٨/١٩، بتاريخ ٢٠/٤/١٩٩٩ هـ .
- (١٥) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، الطبعة الثانية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠١ هـ)، ٥٠ .
- (١٦) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، ٥١ .
- (١٧) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٣٧٠٨) وتاريخ ٢٣/١٢/١٤١٠ هـ .
- (١٨) قرار مجلس الوزراء، رقم (٧٤٧) لعام ١٣٩١ هـ .
- (١٩) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (١٥/٣٣٧٠٨) وتاريخ ٢٢/١٢/١٤١٠ هـ .
- (٢٠) المرسوم الملكي، رقم (٦/م) وتاريخ ١٢/٤/١٤٠٧ هـ .

- (٢١) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٦٠ / ١٢) وتاريخ ١٤ / ١١ / ١٣٩٤ هـ.
- (٢٢) قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٤٥ / ٥٦٦٨) وتاريخ ٢٣ / ٣ / ١٤٠٨ هـ.
- (٢٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٥٣٠ / ١) وتاريخ ١٩ ذو القعدة ١٤١٨ هـ.
- (٢٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٢٤ / ١) وتاريخ ٢٨ / ٨ / ١٤١٤ هـ.
- (٢٥) بموجب قرار الديوان العام للخدمة المدنية رقم (١ / ٦٥) وتاريخ ٢٤ / ١ / ١٤١١ هـ.
- (٢٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٧٠ / ١) وتاريخ ١٣ / ٢ / ١٤١٦ هـ.
- (٢٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٢٤ / ١) وتاريخ ٢٨ / ٨ / ١٤١٤ هـ.
- (٢٨) قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢٠٨٧٦) وتاريخ ١٨ / ٥ / ١٤١٤ هـ.
- (٢٩) المادة (١٧ / ٢٨) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية المعدلة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٦٢٠ في ٢١ / ١ / ١٤٠٦ هـ.
- (٣٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٠١٨) وتاريخ ١٢ / ٤ / ١٤٠٦ هـ.
- (٣١) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٢٤ / ١) وتاريخ ٢٨ / ٨ / ١٤١٤ هـ.
- (٣٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٩٦٣، بتاريخ ١٢ / ٣ / ١٤٠٥ هـ.
- (٣٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٦٤٠) وتاريخ ٣ / ٣ / ١٤٠٠ هـ.
- (٣٤) سورة البقرة، الآية (٢٣٤).
- (٣٥) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٢٤ / ١) وتاريخ ٢٨ / ٨ / ١٤١٤ هـ.
- (٣٦) قرار مجلس الوزراء، رقم ٢٨، وتاريخ ٣٠ / ١ / ١٤٠٦ هـ.
- (٣٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٠٣١) وتاريخ ٨ / ٧ / ١٤٠٦ هـ.
- (٣٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٧١١ / ١١ / ١، بتاريخ ١٧ / ٧ / ١٤٢١ هـ.

