

الباب السادس

ضبط الأداء الوظيفي

١٦- التأديب

١٧- إنهاء الخدمة



الفصل السادس عشر

تأديب الموظفين

تنشأ المنظمات الحكومية أساساً لتلبية احتياجات اجتماعية، ويعتمد نجاحها في تحقيق تلك الاحتياجات على أداء العاملين فيها، الأمر الذي يتطلب التزام الموظفين بأداء واجباتهم وتمسكهم بقواعد السلوك الوظيفي، مقابل ما يحصلون عليه من مزايا مادية ومعنوية نتيجة تقلدهم لوظائفهم العامة. لذا تحرص نظم الخدمة المدنية، على اختلاف اتجاهاتها، على وضع القوانين واللوائح والإجراءات التي تنظم قواعد السلوك للموظفين، ومحاسبة الخارجين عن تلك القواعد، وفي الوقت ذاته توفير الضمانات التي تكفل لهم حقوقهم بما يحقق العدالة والمساواة ويكفل انتظام الأداء الحكومي واستقراره.

ويتناول الفصل الحالي موضوع تأديب الموظفين في الخدمة المدنية، وهو أحد الموضوعات التي تشترك فيها الإدارة العامة والقانون الإداري. حيث سيتم تناوله بشكل شامل يبين مدى أهميته، والواجبات والحقوق الأساسية للموظفين، والحالات التي يعد فيها الموظف مرتكباً لمخالفة تستوجب التأديب حين إخلاله بواجبات وظيفته أو الخروج على مقتضياتها، والعقوبات التي يمكن تطبيقها عليه في حالة ارتكابه لإحدى المخالفات التي تستوجب العقوبة، والمبادئ التي تحكم توقيع تلك العقوبات، ومتى يمكن أن تسقط العقوبة عن الموظف أو يتم محوها، وكذلك السلطات التأديبية التي يمكن أن تحاسب الموظف، والإجراءات التأديبية التي ينبغي اتباعها لمحاسبة الموظف حين اتهامه بارتكاب مخالفة تأديبية، والضمانات التي تتوافر له في هذا الشأن.

وسيتم استعراض هذه الجوانب بالتركيز على تجربة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية في هذا المضمار. فقد اهتمت القواعد التنظيمية في المملكة بحقوق الموظفين وواجباتهم، وتضمنت الضوابط الكفيلة بتحقيقها، والإجراءات التي يجب اتباعها في حالة الإخلال بها. وقد ظهرت أول إشارة لتأديب الموظفين في المملكة، في نظام الموظفين العام

الصادر سنة ١٣٧٧ هـ، حيث احتوى ذلك النظام على فصل خاص بواجبات الموظفين، وفصل آخر يتعلق بالعقوبات التأديبية، وفصل ثالث يتعلق بمجالس التأديب وإجراءاته. ويتضمن النظام الحالي للخدمة المدنية الواجبات الوظيفية الأساسية للموظفين ويحملهم مسؤولية سلوكهم الوظيفي، كل في حدود اختصاصه. وقد صدر نظام مستقل لتأديب الموظفين عام ١٣٩١ هـ مكون من خمسين مادة^(١). وقد راعى هذا النظام أن تأتي أحكامه مبسطة قدر الإمكان، حتى يبعد عن التعقيد الذي لا يتمشى مع كونه التجربة المتكاملة الأولى للمملكة في هذا المجال. وأن يأخذ من النظريات الإدارية الحديثة عدلها، حتى يكفل للموظف الضمانات الكافية، دون أن يهدر المصلحة العامة ويترك مجالاً للتهرب من المسؤولية.^(٢)

مفهوم التأديب

إن العلاقة بين الموظف والجهة التي يعمل بها، هي علاقة ديناميكية متغيرة. حيث إن كل طرف يعدل دائماً في توقعاته من الطرف الآخر، ومن الإسهامات التي يكون مستعداً لتقديمها في المقابل. ويتم ذلك في أغلب الأحوال بصورة غير رسمية. أما على المستوى الرسمي، فثمة عمليتان يتم اللجوء إليهما من قبل الطرفين، عندما يشعر أحدهما أن توقعاته من الطرف الآخر قد تم الإخلال بها، وتتعلق هاتان العمليتان بقواعد التأديب والتظلم. الأولى تستخدم من قبل المنظمة لمحاسبة الموظفين الذين أخلوا بواجبات العمل المتوقعة منهم. وتستخدم الثانية من قبل الموظفين عندما يشعرون أن حقوقهم قد انتهكت. وعادةً ما ينظر إلى هاتين العمليتين على أنهما وجهان لعملة واحدة.^(٣) ويتم تنظيم هاتين العمليتين في سياسة يطلق عليها: السياسة التأديبية أو النظام التأديبي.

والنظام التأديبي، بصفة عامة، هو مجموعة من القواعد النظامية التي تحدد الإطار العام للواجبات التي ينبغي للموظف الالتزام بها، والمحظورات التي ينبغي له الامتناع عنها. كذلك تشمل الضوابط التي يتقيد بها الموظفون في مزاولتهم لواجباتهم، والإجراءات التي تتبع لمحاسبة من يخل بها ويخرج عن مقتضياتها، مع وضع الضمانات الكفيلة بتحقيق

العدالة، ومنع الاستبداد في استخدام السلطات ضد الأفراد في هذا المجال.

والتأديب ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة ترمي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، تتمثل في: المحافظة على حسن سير المرافق العامة، وتحقيق الإصلاح والتقويم فيها، إلى جانب هدف تحقيق الردع والزجر. فالتأديب أساساً ما هو إلا وسيلة تكفل سير العمل في المصالح العامة، ولا يقتصر هدفه على مجرد العقاب بحد ذاته. بل إن غرضه الأساسي: ضمان حسن سير العمل في المرافق العامة بما يمكنها من أداء رسالتها بانتظام واطراد. لذلك، فالإلى جانب ردع الموظف المخطئ، يهدف التأديب إلى الإصلاح والتقويم لكل من المنظمة والموظف. فهو يسعى إلى كشف العيوب، وتحديد مواطن الخلل، وسد الثغرات، ومعالجة النقص في الجهاز الإداري، تمهيداً لإصلاحه، بما يمنع من ارتكاب المخالفات مستقبلاً^(٤). كذلك يهدف التأديب إلى إصلاح الموظف، وذلك بإرشاده إلى واقعة الخطأ، وحثه على تجنب القيام بالأفعال غير المرغوبة، التي قد تؤثر في حسن سير العمل وانتظامه.^(٥)

وإزاء هذه الحقيقة، فإن النظام التأديبي السليم لا يكتفي بمجرد التحقق من وقوع المخالفات التأديبية لعقاب مرتكبيها، وإنما يتجاوز ذلك إلى تقصي الأسباب التي أدت إلى ارتكاب المخالفة. فقد يكون مرد المخالفة إلى سوء في تنظيم المرفق الذي يعمل به الموظف، أو غموض في الاختصاصات، أو تعارض فيما بينها، أو نقص في تدريب الموظف، بحيث يؤدي الموظف عمله وهو لا يدري حدود هذا العمل وما يضيفه عليه من حقوق، وما يفرضه عليه من التزامات. وقد يكون مرد الخطأ تراكم الأعباء الوظيفية على نحو يفوق قدرة الموظف، أو اضطراب الظروف الشخصية أو الأسرية للموظف.^(٦)

وينبغي التأكيد في هذا المجال، إلى أهمية عدم النظر إلى موضوع التأديب على أنه موضوع قانوني بحت. بل لا بد من النظر إليه على أنه مزيج من الإدارة العامة والقانون معاً، فهو من الموضوعات التي يتعين فيها إقامة توازن دقيق بين مقتضيات الضمان، وهو أمر قانوني بحت، وبين الفاعلية وهي أمر يتصل بالإدارة العامة.^(٧)

أهمية التأديب

في العلاقة بين الموظف والدولة تترتب حقوق وواجبات ، فكما أن للموظف حقوقاً فعليه واجبات . ففي مقابل الحقوق التي يحصل عليها الموظف نتيجة شغله لوظيفته العامة يكون محتماً عليه الالتزام بأداء واجباتها ، وفقاً للأنظمة واللوائح والتعليمات التي تنظم سير العمل لتحقيق الأهداف التي تتوخاها الدولة في ضوء سياستها العامة ، ووفقاً للقيم الدينية والأخلاقية السائدة في المجتمع . فإذا خرج الموظف العام عن هذا الإطار التنظيمي والأخلاقي ، عد مرتكباً لمخالفة تأديبية استحق عليها العقوبة المناسبة .^(٨)

ومن هنا تظهر أهمية وجود سياسات تأديبية في نظم الخدمة المدنية ، خصوصاً أن العاملين فيها يتمتعون بسلطة تقديرية في ممارسة أنشطتهم الوظيفية ، وذلك لضمان حسن الأداء وفاعلية العمل . الأمر الذي يحتم وضع الضوابط والقواعد التي تمنع إساءة استخدام سلطات الوظيفة أو استغلالها لمنافع شخصية ، وتشجع الموظفين على أداء واجباتهم على النحو المطلوب ، وتساهم في تحقيق صيانة المصالح العامة وحسن سير العمل بالأجهزة الحكومية وكافة مجالات النشاط العام للدولة ، وكذلك حماية حقوق الأفراد وتوفير العدالة لهم في هذا المجال .

المبادئ العامة للتأديب الفاعل

إلى جانب القواعد القانونية التي تهتم بسلامة الإجراءات التأديبية من الناحية القانونية ، فإن مقتضيات الفاعلية الإدارية تتطلب توافر عدد من القواعد لتحقيق الغاية الأسمى للتأديب ، وهي المحافظة على سير المرافق العامة وتحسين مستوى الخدمات العامة . وعلى هذا الأساس ، فإنه يتعين على الأجهزة الإدارية أن تراعي عدداً من المبادئ الأساسية في عملية التأديب حتى يحقق التأديب غايته الأساسية دون أن تكون له آثار عكسية . ومن أهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها في هذا المجال ، ما يلي :

١ . وضع القواعد المنظمة لواجبات الموظفين وحقوقهم بشكل واضح ومفهوم ، بعيداً عن الغموض واللبس . بحيث يعرف الموظفون ، مالهم من حقوق وما عليهم من

- واجبات ، وما يترتب على الإخلال بتلك القواعد .
- ٢ . مراعاة أن تكون تلك القواعد فاعلة وعادلة ، بحيث تضمن تحقيق أهداف المرافق العامة وصيانة حقوق العاملين فيها .
- ٣ . توعية الرؤساء والموظفين بالأهداف الأساسية للتأديب ، والتأكيد على أنه ليس أداة للانتقام والترهيب ، وإنما وسيلة للإصلاح والتقويم ورفع الكفاءة في الأداء ، بما يحقق مصلحة المرفق العام والعاملين فيه .
- ٤ . تبني وسائل " التأديب الوقائي " الذي تهدف إلى تحقيق الانضباط الذاتي من قبل الموظفين ، بتشجيعهم على اتباع أنظمة وقواعد العمل ، وبالتالي عدم اللجوء إلى التأديب إلا بعد استفاد كل وسائل الإصلاح الأخرى ، وعدم الإسراف في استخدام سلطة التأديب ، لما في ذلك من آثار سلبية .
- ٥ . الإسراع في اتخاذ إجراءات فورية بشأن المخالفات التي يرتكبها الموظفون فور وقوعها ؛ لأن التأخير في ذلك يفقد التأديب الكثير من تأثيره المطلوب في الإصلاح والتقويم والردع . وهنا ينبغي اتباع ما يسمى قاعدة " الموقد الساخن " .^(٩) وتأتي هذه التسمية من التشابه بين لمس الموقد الساخن وإدارة التأديب ، فكلاهما مؤلم ، ولكن التشابه بينهما أبعد من ذلك . فعندما يلمس الشخص الموقد فإنه يحصل على استجابة مباشرة ، فالحرق الذي يصيبه يتم في الحال ، الأمر الذي لا يدع أي مجال للشك في ذهن الشخص عن العلاقة بين السبب والمؤثر ، فهو يعرف ما الذي سيحدث حينما يلمس الموقد الساخن . كذلك تكون النتيجة الحاصلة عن العمليتين متسقة ، ففي كل مرة يلمس فيها الشخص موقداً ساخناً ، فإنه يحصل على النتيجة نفسها ، أي أنه يحرق . إلى جانب ذلك ، فإن النتيجة غير شخصية ، فبصرف النظر عن ماهية الشخص فإنه سيحرق إذا لمس موقداً ساخناً .
- ٦ . تبني أسلوب العقاب التدريجي ، الذي يتضمن تطبيق مستويات متصاعدة من العقوبات التأديبية عند تكرار الموظف للمخالفات ، مع مراعاة أن هناك حالات

تستوجب تطبيق أقصى العقوبات دون تدرج .

٧ . عند توقيع العقوبة لا يكتفى بالإشارة إلى الخطأ، بل ينبغي تعليم الموظف السلوك الصحيح الذي ينبغي اتباعه ومساعدته على اتباع ذلك السلوك .

٨ . مراعاة خصوصية الموظف، والحرص على كرامته . لذا ينبغي عدم إطلاع الموظفين على الإجراءات التأديبية التي تتخذ بحق زملائهم .

٩ . العمل على تقصي أسباب المخالفات وظروف وقوعها، وتحليلها، والسعي لإزالتها . إذ قد يكون منشأ المخالفة قصوراً في التنظيم الإداري، أو في توزيع العمل، أو في المناخ التنظيمي، أو تضارب في الصلاحيات، أو غموض الاختصاصات، وبذلك يمكن العمل على تصحيح الأسباب الأساسية للأخطاء والقضاء عليها، وعدم الاكتفاء بمجرد معالجة ظواهرها السطحية .

١٠ . اتخاذ القرار التأديبي بناءً على معلومات واقية ومحققة يعطى فيها الموظف فرصة الدفاع عن نفسه، قبل تطبيق أي عقوبة بحقه . وعند ثبوت ما نسب إليه من مخالفات يتعين تطبيق الجزاء العادل الذي يتناسب مع المخالفة والظروف التي وقعت فيها، دون غلو أو تهاون . (١٠)

١١ . مراعاة المساواة في تطبيق الإجراءات التأديبية . فيجب تطبيق الإجراءات التأديبية باتساق، بحيث تطبق العقوبات نفسها في الحالات المشابهة على جميع الموظفين الذين يقومون بارتكاب المخالفات نفسها .

١٢ . توفير الضمانات الكافية للموظف، وإتاحة الفرصة له للتظلم من أي إجراء تعسفي أو غير عادل .

حقوق الموظفين

يتمتع الموظفون العموميون بالعديد من الحقوق وفقاً لأنظمة الخدمة المدنية، وذلك في مقابل ما يفرض عليهم من واجبات وظيفية . ومن أبرز الحقوق التي يتعين أن يتمتع بها

موظفو الخدمة المدنية، المعاملة التي تتسم بالعدل والمساواة في كل شؤونهم الوظيفية، دون أي تمييز على مرتكزات شخصية غير موضوعية، ليس لها علاقة بالعمل، بحيث يتم اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بهم بناءً على قواعد ومعايير موضوعية عامة ومجردة، تقوم على أساس ما يتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل، وليس على أساس شخصية.

كذلك يتوجب أن يتم تحديد رواتبهم على أساس قيمة المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف التي يتقلدونها ومدى صعوبة مسؤوليات تلك الوظائف، وأن يحصلوا على الأجر المتساوي للعمل ذي القيمة المتساوية، مع مراعاة معدلات الأجور السائدة ومستوى المعيشة. وتوفير التعويضات المالية المناسبة من رواتب وبدلات وعلاوات ومكافآت ومعاشات تقاعدية. كذلك توفير الحوافز المعنوية، وفرص الترقية، وتنمية المهارات، وتقدير الأداء المتميز، والحصول على الإجازات المناسبة، وأن يجري تقويم أدائهم وتأديبهم ومكافأتهم بناءً على الأداء الفعلي لمهام أعمالهم، وحمايتهم من أي إجراء تعسفي انتقامي، أو أهواء شخصية، أو محاباة، ومراعاة خصوصياتهم وحقوقهم القانونية.

الواجبات الأساسية للموظفين

إن الحقوق التي يحصل عليها الموظف إنما يقتضيها التزامه بمهام الوظيفة العامة. فكما أن للموظف حقوقاً يجب تأديتها له، فإن عليه واجبات ينبغي له الالتزام بها. ويترتب على إخلاله بهذه الواجبات والخروج على مقتضياتها تعرضه للمساءلة والعقاب.

ولقد اهتم نظام الخدمة المدنية في المملكة بالسلوك العام للموظف وألزمه بعدد من الواجبات الأساسية التي ينبغي له التمسك بها، ويعدد من المحظورات الوظيفية الأساسية التي يتعين عليه أن يتجنبها. وتهدف هذه الواجبات في مجملها إلى تحسين أداء العمل، وما يجب أن يلتزم الموظف به لكي يكون أداؤه للعمل سليماً. إلا أنها لا تقتصر على السلوكيات المتصلة بالعمل بطريق مباشر فحسب، بل تمتد إلى حياة الموظف الخاصة؛ لأن الصلة وثيقة بين حياة الموظف الخاصة وحياته العامة.

وحرى بالذكر في هذا المجال أن الواجبات التي نص عليها النظام إنما تمثل الواجبات الأساسية للموظف . فهي ليست محددة على سبيل الحصر ، بل وردت على سبيل التمثيل الذي يجب تذكير الموظفين به على وجه الخصوص .

ويمكن تقسيم تلك الواجبات ، بصورة عامة ، إلى نوعين : واجبات إيجابية ينبغي للموظف الالتزام بها ، وواجبات سلبية ينبغي للموظف الامتناع عنها . (١١)

الواجبات الإيجابية

١. الالتزام بشرف الوظيفة داخل العمل وخارجه

من أولى الالتزامات التي يتحتم على الموظف الالتزام بها الترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة ، سواء أكان ذلك في محل العمل أم خارجه . ذلك أن الوظيفة العامة أمانة وشرف يتوجب على شاغلها أن يحافظ على كرامتها ويراعي ظروفها ، ويحترم قدسيتها . (١٢) وتأسيساً على ذلك ، يتحتم على الموظف التزام السلوك الحسن ، وأن يسلك في أعماله مسلماً يتفق والاحترام الواجب والمحافظة على كرامة الوظيفة ، طبقاً للمبادئ الأخلاقية والأعراف السائدة في المجتمع .

فلا تقتصر مسؤولية الموظف على ما يرتكبه من أعمال في مباشرته لوظيفته الرسمية فحسب ، بل تمتد مسئوليته إلى أفعاله خارج نطاق العمل ، بوصفه فرداً من أفراد المجتمع . فهو مطالب على الدوام بالحرص على ما تتطلبه أخلاق الوظيفة التي ينتمي إليها ، حتى ولو كان بعيداً عن نطاق أعمالها . فلا يجوز أن يصدر منه ما يمكن أن يعد مناقضاً ومتعارضاً مع الثقة الواجبة فيه ، والاحترام المطلوب له . (١٣) ذلك أن سوء السلوك في غير النطاق الوظيفي يعكس أثره على الوظيفة العامة ، الأمر الذي يفقد الموظف صلاحيته لها . (١٤)

٢. السلوك الحسن

يقصد بالسلوك الحسن مراعاة آداب اللياقة في تصرفات الموظف مع الجمهور ، ورؤسائه ، وزملائه ، ومرؤوسيه . فلما كانت الوظيفة العامة هي خدمة للمواطنين أساساً ،

فإنه لا يليق بالموظف العام إلا أن يتعامل معهم بكل احترام وتقدير . كذلك فإن على الموظف أن يحترم رؤسائه فيعاملهم في حدود الأدب واللياقة . فلا يليق به أن يتناول عليهم ، سواء في الجهة التي يعمل بها ، أم في جهة غيرها . وإن كان ذلك لا يمنعه من إبداء رأيه بصراحة أمامهم ، ما دام يقوم بذلك في حدود الأدب والاحترام .

وفي المقابل ينبغي للرئيس أن يحترم مرؤوسيه ويقدرهم ، ولا يتعامل معهم باستعلاء أو يوجه إليهم ألفاظاً نابية أو عبارات قاسية فيها تجريح وإهانة . كذلك ينبغي أن يسود الاحترام والتقدير بين الزملاء ، فلا يجوز للموظف أن يتشاجر مع زملائه ، أو يخاطبهم بألفاظ نابية ويخلق جواً من العداوة معهم .

ويتصل باحترام الرؤساء والزملاء الامتناع عن توجيه الاتهامات الباطلة إليهم ، ولو تحت ستار الغيبة على الصالح العام . فلا يسوغ للموظف ، مثلاً ، أن يتخذ من الإبلاغ عن المخالفات التي تصل إلى عمله وسيلة للتشهير برؤسائه أو زملائه . ويتعين عليه عند قيامه بهذا الإبلاغ ألا يخرج عما تقتضيه واجبات الوظيفة العامة من توقيير الرؤساء واحترام الزملاء . وأن يكون قصده من الإبلاغ الكشف عن المخالفات المبلغ عنها ، توصلاً إلى ضبطها ، لا أن يلجأ إليها مدفوعاً برغبة الإضرار بالرؤساء أو الزملاء ، والكيد لهم ، والظعن في نزاهتهم ، على غير أساس من الواقع . (١٥)

٣. استغلال وقت العمل لأداء الواجبات الوظيفية

إن التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته هو الواجب الرئيس الأساسي الذي ينبغي له الحرص عليه ، وكل الالتزامات الأخرى إنما هي منبثقة من هذا الالتزام الأساسي . فالموظف يعين في الوظيفة العامة ، ويحصل على عدد من المزايا الأدبية والمادية ، وذلك مقابل القيام بواجباتها ومسئوليتها . ويقضي هذا الالتزام أن يقوم الموظف بأداء وظيفته بنفسه ، وأن يؤدي مهامها بدقة وأمانة دون إهمال أو تقصير . وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته ، بل ويجوز تكليفه بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية ، إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك . ولا يجوز له الامتناع عن العمل الإضافي عند تكليفه به ، دون عذر مشروع ،

ويعد امتناعه عن القيام بما كلف به إخلالاً بواجبات الوظيفة .

وتخصيص أوقات الدوام الرسمي للعمل يتطلب من الموظف المحافظة على مواعيد العمل والالتزام بها، وعدم التغيب عن العمل دون عذر مشروع، لما في ذلك من ضمان لانتظام سير العمل وأداء الخدمة العامة . وتختلف ساعات العمل بين الدول، وفقاً للظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية لها . ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، تبلغ أربعين ساعة أسبوعياً، تبدأ في الغالب من الساعة التاسعة صباحاً حتى الساعة الخامسة مساءً مع إعطاء ساعة للغداء في الظهر .

ووقت الدوام الرسمي في الخدمة المدنية في المملكة هو من الساعة السابعة والنصف صباحاً حتى الساعة الثانية والنصف ظهراً . ما عدا شهر رمضان فالدوام خلاله يكون من الساعة العاشرة صباحاً حتى الساعة الثالثة ظهراً،^(١٦) ويعد يوماً الخميس والجمعة عطلة رسمية . ويستثنى من وقت الدوام الرسمي العام الأجهزة التي لها تنظيم خاص، مثل: المستشفيات، والمستوصفات، والمراكز الصحية، أو الجهات التي يحتاج العمل فيها إلى الاستمرار مدة أطول من الدوام الرسمي العام المحدد في النظام . ويتم تنظيم الوقت الرسمي للعمل في هذه الجهات في ضوء ما قرره مجلس الوزراء،^(١٧) والقواعد النظامية الأخرى . فعلى سبيل المثال، فقد حددت لائحة الوظائف الصحية ساعات العمل للمشمولين بها ب (١٧٦) ساعة شهرياً، بالإضافة إلى ما لا يتجاوز ثمانين ساعة أسبوعياً من المناوبات في مقر العمل . عدا الأطباء الاستشاريين، ورؤساء الأقسام الطبية فتكون المناوبة بقائهم رهن الطلب ١٠ أيام في الشهر كحد أقصى . أما إذا زادت مدة المناوبة عن ذلك، فيمنح المناوبين فترة راحة تعادل مدة المناوبة، أو تصرف لهم مكافأة عن الساعات الإضافية . ولا يجوز إعفاء الموظف المشمول بأحكام لائحة الوظائف الصحية من ساعات العمل الزائدة عن الدوام الرسمي، مقابل تنازله عن البديل المقرر لذلك .^(١٨)

وتتولى هيئة الرقابة والتحقيق، انطلاقاً من اختصاصها في الرقابة الإدارية، وضع القواعد العامة التي تنظم حضور الموظفين وانصرافهم . وقد وضعت الهيئة قواعد عامة تنظم

حضور الموظفين وانصرافهم. (١٩) وتضمنت تلك القواعد ضرورة أن يتولى كل رئيس قسم توفير سجل لدوام المشرفين والموظفين التابعين له. وأن يحتفظ مدير الإدارات بسجل لدوام رؤساء الأقسام التابعين لهم. وترفع جميع سجلات الدوام صباحاً بعد نصف ساعة من الموعد المقرر رسمياً للحضور.

والالتزام بمواعيد العمل ليس مجرد التزام شكلي. فلا يكفي أن يلتزم الموظف بمواعيد الحضور والانصراف في العمل. إذ يتضمن هذا الواجب أيضاً، ضرورة أن يكون عمل الموظف خلال الوقت المحدد لذلك عملاً منتجاً. فلا يكفي أن يحترم الموظف مواعيد العمل دون أن يعمل فعلاً. (٢٠) وفي هذا المعنى أشارت هيئة التأديب في أحد أحكامها إلى أن: "من أبرز واجبات الموظف أن ينتظم في عمله ويواظب عليه ويحترم مواعيده". (٢١) كما أشارت إلى أنه: "ليس من المقبول أن يُترك العمل رهيناً بإرادة الموظف يحضر إليه متى شاء ويتخلف عنه حينما يريد، وإلا اضطرب سير العمل وتعطلت مصالح الناس التي تقوم مختلف المرافق على خدمتها". (٢٢)

٤. تنفيذ الأوامر بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات

من أهم الالتزامات التي ينبغي للموظف العام الالتزام بها واجب الطاعة لرؤسائه، والامتثال لأوامرهم بدقة وأمانة، في حدود النظم والتعليمات. لذلك لا يجوز للموظف أن يمتنع عن أداء ما يكلف به من أعمال من قبل رؤسائه؛ لأن المختص بتوزيع الأعمال على الموظفين هو الرئيس المسؤول عن سير العمل حسب التدرج الإداري. فإذا تُرك الأمر للموظف يختار ما يشاء من أعمال يرتاح إليها، ويرفض منها ما يرى أنه لا يتمشى مع ما يجب أن يكون، وفقاً لتقديره الشخصي، لاختل النظام الوظيفي وتعرضت المصلحة العامة للخطر. (٢٣)

وفي هذا المعنى أشارت هيئة التأديب إلى:

أن من أبرز واجبات الوظيفة العامة طاعة الموظف لرؤسائه وامتثاله لأوامرهم باعتبارهم أكثر إداراً للعمل واحتياجاته وبالتالي أكثر قدرة ودراية على مواجهته

وحل مشاكله، علاوة على أن الرئيس هو المسؤول الأول عن سير العمل في الوحدة التي يرأسها. فالطاعة في هذا المجال تحقق وحدة الجهاز الإداري وتضمن حسن العمل بما يحقق أهداف المصلحة العامة. وطاعة الرئيس كما أنها واجب نظامي، هي كذلك واجب ديني أمرت به الشريعة السمحاء، إلا أن يكون في معصية. (٢٤)

بيد أن طاعة الرؤساء ليست مطلقة، بل مقيدة. فأوامر الرؤساء التي ينبغي للموظف اتباعها هي تلك التي تكون في حدود الأنظمة واللوائح الرسمية. وينبغي للموظف الامتناع عن تنفيذ الأوامر غير المشروعة، إذا كانت مخالفة النظام ظاهرة لا جدال فيها. وكل موظف مسؤول عما يصدر عنه ومسؤول عن حسن سير العمل في حدود اختصاصه (المادة ١٥ من نظام الخدمة المدنية). ويعفى الموظف من المسؤولية في المخالفات العادية، الإدارية أو المالية، إذا كان ارتكابه للمخالفة تنفيذاً لأمر مكتوب صادر إليه من رئيسه المختص، بالرغم من مصارحة الموظف له كتابة أن الفعل المرتكب يكون مخالفة (المادة ٣٤ من نظام تأديب الموظفين).

كما أن طاعة الرؤساء لا تعني أن لا يكون للموظف الحق في أن يبدي وجهة نظره، وإن كانت مخالفة لوجهة نظر رئيسه، ما دام قد التزم بحدود اللياقة والأدب وحسن السلوك في عرض رأيه. كذلك فإن هذا الواجب لا يحول بين الموظف وبين "حقه في الشكوى ومطالبة رؤسائه بما قد يراه حقاً له". (٢٥) "إلا أنه يتعين أن يلتزم في هذا الشأن ضرورة الدفاع دون أن يجاوزها إلى ما فيه تحد للرؤساء أو تطاول عليهم أو امتهان لهم، وإلا تحولت المسألة إلى حالة من الفوضى من شأنها إشاعة الاضطراب في الجهاز الحكومي، الأمر الذي يعود على المصلحة العامة بأبلغ الأضرار". (٢٦)

الواجبات السلبية

إلى جانب الواجبات الإيجابية التي سبق ذكرها، هناك عدد من الواجبات السلبية التي ينبغي للموظف الالتزام بمضمونها. إذ يجب عليه الامتناع عن الأعمال التي تتعارض مع واجبات الوظيفة ومقتضياتها. ويحظر على الموظف على وجه الخصوص ما يلي (المادتان ١٢

و١٣ من نظام الخدمة المدنية):

١. إساءة استعمال السلطة الوظيفية

يجب على الموظف ألا يستخدم سلطاته الوظيفية لتحقيق غايات غير الغايات التي من أجلها منحت له تلك السلطات. فلا يجوز، مثلاً، إلغاء الوظيفة التي يشغلها الموظف بهدف التخلص منه، أو اللجوء إلى إعادة توزيع العمل بغرض إبعاد موظف معين، أو نقله بدافع الانتقام وليس بدافع مصلحة العمل، أو محاباة موظف معين على حساب موظف آخر، أو عرقلة مصالح الجمهور وتعطيلها وحرمانهم من حقوقهم الواجبة، والتمييز في المعاملة بينهم.

٢. استغلال النفوذ

يستلزم قبول التعيين في الوظائف العامة، وتولي أعباء العمل في المرفق العام، حياداً تاماً وصراحة في الحق تتضاءل أمامها المصلحة الشخصية أو الأسرية. ومن هنا، فإنه يحظر على الموظف اتخاذ الوظيفة أداة للتنكيل بالغير، بل يجب أن تقوم معاملته للآخرين على أساس من الصالح العام، وليس على مجرد إظهار السلطة. لأن أي استغلال للسلطة ولنفوذها، أو تسخيرها للمنفعة الشخصية، أو لمنفعة الأهل والأقارب، عن طريق مباشر أو غير مباشر، يخل بشرف الوظيفة وكرامتها، فضلاً عما فيه من خروج عن واجب اللياقة في التعامل مع الناس. (٢٧)

وقد أشارت اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية في هذا الخصوص إلى أنه: "يحظر على الموظف استعمال سلطة وظيفته ونفوذها لمصالحه الخاصة وعليه استعمال الرفق مع أصحاب المصالح المتصلة بعمله وإجراء التسهيلات والمعاملات المطلوبة لهم في دائرة اختصاصه وفي حدود النظام" (المادة ١٢/١). وتأسيساً على ذلك، قضت هيئة التأديب في أحد أحكامها بفصل موظف عمد إلى تعيين ولديه في مكتب البريد الذي كان يعمل فيه؛ لأن تصرف ذلك الموظف كان يمثل "استغلالاً لنفوذ الوظيفة لمصلحته ومصلحة أولاده". (٢٨)

٣. قبول الرشوة أو طلبها

تمثل الرشوة جريمة اجتماعية خطيرة، تهدد النظام الإداري بالفساد، وتؤدي إلى تفشي المحسوبية، وتغري الموظف بالانحراف عن السبيل القويم في مزاولة اختصاصاته. وتبدو خطورتها في آثارها، حيث تؤدي إلى إهدار الحقوق كما تهدد حقوق الأفراد. (٢٩) لذا فمن الطبيعي أنه لا يجوز للموظف قبول الرشوة أو طلبها بأي شكل من الأشكال.

٤. قبول الهدايا أو الإكراميات

لا مرية في أن قبول الهدايا والإكراميات يؤثر في موضوعية الموظف وحياده واستقلاله. ومتى ما انتشر قبول الهدايا والإكراميات من قبل الموظفين، أدى ذلك إلى فقدان الثقة بالمرافق العامة والإخلال في حسن سير أعمالها. لذلك فليس من الجائز أن يقبل الموظف، سواء بنفسه أو بواسطة الآخرين، الهدايا، أو الإكراميات، أو ما شابهها، التي يقدمها الآخرون له بقصد إغرائه لتقديم مصالح شخصية لهم.

٥. إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته ولو بعد ترك الخدمة

يطلع الموظفون بحكم أعمالهم على كثير من المعلومات وأسرار الناس، خصوصاً أولئك الذين يتصل عملهم بأدق خصوصيات المواطنين، التي لم يكن بمقدورهم الاطلاع عليها لولا وجودهم في الوظيفة العامة. لذلك فإن حظر نشر مثل هذه الأسرار هو من باب الحفاظ على الصالح العام والإبقاء على الثقة بين الأجهزة الحكومية والمواطنين، وعلى حقوق الأفراد الذين تتصل بهم هذه الأسرار. ومن أجل ذلك، حظر النظام على الموظف إفشاء أسرار الوظيفة حتى في أعقاب تركه الخدمة.

٦. الاشتغال بالتجارة

إن الحكمة من منع الموظف من الاشتغال بالتجارة هي تهيئة الجو له لكي يتفرغ لأداء عمله، ويخصص له وقته وجهده. وحتى لا تؤثر ممارسته للتجارة في أدائه لعمله بدقة وإخلاص. فضلاً عن ذلك، فإن اشتغال الموظف بالتجارة يعرضه لمخاطر غير محدودة إذا ما

توقف عن الدفع وأشهر إعساره. (٣٠) علاوة على ذلك، فإن اشتغال الموظف بالتجارة قد يجعله يسيء استخدام سلطاته بطريقة يكون فيها تعارض بين مصالحه الشخصية ومصصلحة الوظيفة العامة.

لذا فقد تقرر منع الموظفين من مزاوله للتجارة بطريقة مباشرة وغير مباشرة. وبذا يحظر على أي موظف أن يزاول نشاطاً يؤدي إلى اكتساب صفة التاجر، كأن يباشر الشراء من أجل البيع على سبيل الاحتراف، أو أن يكون مقاولاً متعهداً للتوريد، أو دلالاً أو صرافاً أو وكيلاً بالعمالة. كذلك يحظر عليه الاشتراك في تأسيس الشركات أو قبول عضوية مجالس إدارتها، أو أي عمل فيها، أو أي محل تجاري، إلا إذا كان معيناً من الحكومة، أو كان مرخصاً له بقرار من رئيس مجلس الوزراء (المادتين ١/١٢ و ١/١٣ من اللائحة التنفيذية). ويعد اشتغاله بالتجارة، وفق أحكام اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، الحالات التالية (المادة ١/١٣):

- (أ) قيام الموظف بتسجيل محل تجاري باسم القاصر، الذي تشمله ولايته أو وصايته.
- (ب) الاستمرار في شراء المنقول، أو العقار، بقصد بيعه أو بعد تغييره.
- (ج) كل عمل يتعلق بالوكالة، أو بالعمولة، أو البيع بالمزايدة.
- (د) كل عمل يتعلق بالمصارفة والدلالة (السمسرة).
- (هـ) العقود والتعهدات، التي يكون فيها الموظف مقاولاً أو مورداً.

إلا أن الحالات التالية لا تعد من قبيل الاشتغال بالتجارة:

- (أ) بيع أو تأجير مالك العقار عقاره أو شراء العقار لا لغرض البيع، وبيع مالك المزرعة أو المزارع فيها غلتها.
- (ب) تملك الحصص والأسهم في الشركات المساهمة، والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات التوصية.
- (ج) القيام بأعمال القوامة، والوصاية، والوكالة، ولو بأجر. إذا كان المشمول بالقوامة،

- أو الوصاية ، أو الموكل ، ممن تربطه بالموظف صلة نسب ، أو قرابة ، حتى الدرجة الرابعة . ويجب أن يكون قيامه بذلك وفق الإجراءات الشرعية .
- (د) بيع أو استغلال الموظف إنتاجه الفني والفكري .
- (هـ) تحرير الشيكات والسندات والكمبيالات .
- (و) ممارسة شاغلي الوظائف الفنية المساعدة ، والوظائف الحرفية لحرفهم خارج وقت الدوام الرسمي .
- ولكن يحظر على الموظف القيام بالأعمال السالفة الذكر ، إذا كانت الجهة التي يعمل فيها طرفاً فيها (المادة ١٣ / ٣ من اللائحة التنفيذية) .

٧. الجمع بين الوظيفة الحكومية وممارسة مهنة أخرى

وهذا مبدأ أساسي تقتضيه طبيعة العمل الحكومي . إذ يتطلب أداء واجبات الوظيفة من الموظف أن يتفرغ لها وينقطع لها ، وذلك حتى يحتفظ بجهد ونشاطه لأعمال وظيفته . لذلك لا يجوز للموظف ممارسة أية مهنة إلى جانب وظيفته العامة ، حتى ولو كان ذلك خارج ساعات الدوام الرسمي . إذ إن الجمع بين الوظيفتين يؤدي إلى زيادة العبء على الموظف ، وبالتالي يؤثر في أدائه لأعمال الوظيفة العامة على الوجه المطلوب . كما أن من شأن ذلك أن يعرضه لمؤثرات قد تؤثر في استقلاله ونزاهته في أعمال وظيفته . علاوة على ما يؤديه الجمع بين أكثر من عمل من التأثير على فرص العمل للآخرين ، حيث إن الذي يشغل أكثر من وظيفة يستولي على الأعمال التي يمكن أن يشغلها الآخرون الذين يبحثون عن أعمال ليشغلوها .

بيد أنه يجوز ، استثناء شاغلي فئات معينة من وظائف ذات تخصص معين ، ممارسة المهن الحرة ، على ألا يتعارض عملهم في مهنتهم الحرة مع عملهم الأصلي ، وأن لا يؤثر في مصلحة الدولة . ويتحدد مثل هذا الاستثناء بقرار من مجلس الوزراء بناءً على توصية مجلس القوى العاملة ومجلس الخدمة المدنية . (٣١)

وقد أجاز النظام ممارسة الأعمال الحرة لشاغلي الوظائف الفنية المساعدة والوظائف الحرفية، مثل الكهربائي، السباك، فني الديكور، فني الآثار، الفني الزراعي، الممرض، النجار، البناء، المبلط، الدهان، الحلاق، الميكانيكي. ويشترط لذلك:

(أ) أن يكون الموظف مثبتاً على وظيفة فنية مساعدة أو حرفية ويمارس عملها فعلاً.

(ب) أن توافق الجهة التي يعمل بها على ذلك .

(ج) أن تكون ممارسته لحرفته خارج وقت الدوام الرسمي .

كذلك أجاز مجلس الخدمة المدنية للمستخدمين والمعيّنين على بند الأجور في الجهات الحكومية بالعمل في الشركات، أو المؤسسات التجارية، أو مزاولة الأعمال الحرفية، أو قيادة سيارات الأجرة والحافلات والشاحنات خارج أوقات الدوام الرسمي، على ألا يتعارض ذلك مع واجبات أعمالهم. (٣٢)

كما سمح مجلس الوزراء للمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية النهارية العمل في المدارس الأهلية الليلية، وذلك وفق الضوابط التالية: (٣٣)

(أ) موافقة إدارة التعليم التي يتبعها المعلمون على تكليفهم بالعمل في المدارس الأهلية الليلية .

(ب) يكون التكليف عاماً دراسياً، ويتجدد في ضوء التقارير عن أداء المعلم في عمله الرئيسي وما كلف به في المدرسة الأهلية الليلية .

(ج) ألا يوجد من يقوم بهذا العمل من السعوديين المؤهلين تربوياً الذين لا يشغلون وظائف أخرى .

٨. توجيه النقد أو اللوم إلى الحكومة في وسائل الإعلام

لا بد أن يمتزج النشاط الإداري للموظف العام بحاسة تمكنه من التعامل مع المنظور السياسي السائد للمصلحة العامة والعمل على مساندته، ومن ثم فإنه فمن غير المقبول أن يسمح للموظف العام بانتقاد السياسات العامة المنفذة أو معارضتها. إذ إن ذلك لا يتفق مع

كونه المنفذ لها، فضلاً عن أن ذلك يعبر عن عدم توحيده مع مفهومها للمصلحة العامة التي يستهدى بها في قراراته. (٣٤)

المخالفات التأديبية

يتعين على الموظف الحرص على الالتزام بالواجبات الوظيفية ومقتضياتها، وفي حالة إخلاله بها، يعد مرتكباً لمخالفة تستوجب العقوبة التأديبية. والمخالفة التأديبية^(٣٥) تشمل كل عمل يقوم فيه الموظف بالإخلال بواجب من الواجبات الوظيفية أو الخروج عليها. والأفعال المحددة للمخالفة التأديبية غير محددة حصراً ونوعاً، وإنما تنشأ بوجه عام من الإخلال بواجبات الوظيفة أو الخروج على مقتضياتها. (٣٦) فلكي تكون ثمة مخالفة تأديبية تستوجب العقاب، يجب أن يرتكب الموظف فعلاً أو أفعالاً تعد إخلالاً بواجبات وظيفته أو خروجاً عن مقتضياتها. ويُترك تحديد هذه الأفعال لتقدير السلطات التأديبية، التي ينبغي لها أن تلتزم في تقديرها للمخالفات التأديبية بضوابط الوظيفة العامة، بما تتضمنه من حقوق وواجبات، ووفقاً لما يقتضيه صالح العمل وحسن سيره وانتظامه، بعد تقدير الظروف والملابسات المحيطة بالمخالفة.

وعلى هذا الأساس، فإن نظام التأديب لم ينص على قائمة مفصلة بالمخالفات التأديبية، كما فعل بالنسبة للعقوبات، كذلك لم يحدد مدى جسامته المخالفات التي يمكن أن يرتكبها الموظف. وعلى هذا المنوال جرت معظم نظم التأديب. (٣٧) وفي هذا الصدد أشار نظام التأديب على أن "يعاقب تأديبياً كل موظف يثبت ارتكابه مخالفة مالية أو إدارية" (المادة ٣١). وعندما أشار النظام إلى المخالفات المالية والإدارية إنما قصد أن ينصرف هذا التعبير إلى أوسع معانية ليشمل كافة المخالفات التي يرتكبها الموظف بوصفه موظفاً. (٣٨)

وهكذا فإن المخالفات التأديبية تختلف عن المخالفات الجنائية والمخالفات المدنية؛ لأن النظام التأديبي له كيانه المستقل عن سائر النظم القانونية الأخرى، مثل النظم الجنائية أو المدنية. فالمخالفة التأديبية تركز على الإخلال بواجبات الوظيفة العامة، بينما تقوم المخالفة الجنائية عند ارتكاب الشخص لفعل ضار بالأمن والنظام العام في المجتمع، أو ما يقتضيه

الصالح العام . أما المخالفات المدنية فتشمل الإخلال بالتزام قانوني يترتب عليه ضرر للغير .
 إلا أن استقلال المخالفة التأديبية عن كل من المخالفة المدنية والمخالفة الجنائية ، لا يمنع من أن يرتكب الموظف العام أثناء أدائه لمهام وظيفته أفعالاً تدخل ضمن الجرائم الجنائية أو المخالفات المدنية ، بل ويمكن أن ترجع المخالفات الثلاث إلى فعل واحد في الوقت نفسه . فالموظف الذي يقوم باختلاس أموال عامة ، أو التزوير في مستندات رسمية ، أو الاعتداء بالضرب على الرؤساء أو الزملاء أو المراجعين أثناء العمل ، فإنه يعد مرتكباً لمخالفات تأديبية وجنائية في الوقت نفسه . ولا تتقيد السلطة التأديبية في اتخاذها للإجراءات التأديبية بما تقضي به المحكمة الجنائية ، حيث لا تطابق بين الجريمتين ، وعلى ذلك فإن تبرئة المتهم جنائياً ، لا تحول دون عقابه تأديبياً ، وعدم ثبوت الناحية الجنائية لا يعني انعدام المخالفة الإدارية والمسؤولية التأديبية . (٣٩)

وتطبيقاً لمبدأ استقلال المخالفة التأديبية عن غيرها من المخالفات ، فقد أشارت المادة الحادية والثلاثون من نظام التأديب على أن " يعاقب تأديبياً كل موظف يثبت ارتكابه مخالفة مالية أو إدارية ، وذلك مع عدم الإخلال برفع الدعوى العامة أو دعوى التعويض " . كما أشارت المادة الثانية عشرة من النظام إلى أنه إذا أسفر التحقيق عن وجود جريمة جنائية ، تحال القضية إلى الجهة المختصة بالفصل فيها . وفي هذه الحالة توقف الإجراءات التأديبية بحق الموظف إلى أن يتم الفصل جنائياً في المخالفات المنسوبة للموظف ، ويصدر حكم نهائي من الجهة المختصة جنائياً . كما أشارت المادة السادسة والعشرون من قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم ، على أنه إذا رأت دائرة المحاكمة في ديوان المظالم التي تنظر دعوى تأديبية أن الأمور المنسوبة إلى المتهم " تكون جريمة جزائية ، فعليها أن توقف الفصل في الدعوى التأديبية ، وتقرر إعادة القضية إلى هيئة الرقابة والتحقيق ، لاتخاذ ما يجب نظاماً " . (٤٠) كذلك أشارت تلك القواعد إلى أنه إذا تضمن الحكم الصادر من ديوان المظالم ما يشير إلى حدوث فعل يشكل جريمة جنائية أو تأديبية تبلغ جهة التحقيق المختصة بصورة من الحكم لاتخاذ ما يلزم نظاماً (المادة ٢٩) .

ولكن المخالفات التأديبية تشبه المخالفات المدنية في أنها لا تحدد حصراً. ولكنها تختلف عن الجرائم الجنائية التي تكون محددة على سبيل الحصر، حيث لا مخالفة جنائية إلا بنص. ويرجع السبب في عدم تحديد المخالفات الإدارية حصراً إلى تنوع الواجبات الوظيفية واختلافها من وظيفة إلى أخرى، ومن مرفق إلى آخر وما يقدمه من خدمات للمواطنين. كذلك فإن لهذه الواجبات طابع أخلاقي، الأمر الذي يجعل من السلوك أحياناً موضوعاً للمخالفة التأديبية، وهي أمر يتعذر معه تقنين المخالفات التأديبية. فضلاً عما تؤدي إليه صياغة واجبات الوظيفة في نصوص جامدة من قصور، أو عجز عن ملاحقة طبيعة المرفق المتغيرة، فإن تنوعها وتعددتها يجعل عملية وصفها وترتيبها متعذراً. وثمة اعتبار آخر، وهو أن تحديد المخالفات التأديبية سلفاً، من شأنه ألا يجعل الإدارة قادرة على أن تعاقب إلا عن هذه الأفعال، وهذه القيود تعطل حق التأديب وتؤثر في فاعلية الإدارة. (٤١)

ولكن عدم تحديد المخالفات التأديبية حصراً لم يمنع نظام الخدمة المدنية من إبراز الواجبات والمحظورات الوظيفية الأساسية. وقد سبق وأن أشرنا إلى أن نظام الخدمة المدنية قد بين "أهم" الواجبات للموظف، إلا أن الواجبات الوظيفية ليست محصورة في تلك التي أوردها النظام، فقد تم ذكرها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر.

وحتى تقوم المخالفة التأديبية، يلزم أن تكون الأفعال المكونة لها قد ارتكبت بإرادة الموظف فعلاً وبقصد من جانبه، دون عذر أو مبرر شرعي مقبول، سواء أكانت عمدية أم غير عمدية، وذلك بغض النظر عن مدى حسن أو سوء نية الموظف. على أن حسن النية يعد مبرراً لتخفيف العقوبة، ومن عناصر تقديرها دون أن ينفي قيام المخالفة وتحققها. ولكن انعدام الإرادة، ينفي المسؤولية عن الفعل، كما هو الشأن في حالات فقدان الإدراك، أو القوة القاهرة الخارجة عن الإرادة، والإكراه المادي أو المعنوي، ففي مثل هذه الحالات لا تقوم المخالفة. (٤٢)

كذلك لا مسؤولية على الموظف الذي يشغل وظيفة فنية، إن أدلى برأيه في مسألة خلافية على قدر اجتهاده، وما حصل عليه من علم وخبرة. ولكنه يسأل إذا كان سعي النية،

أو إذا ثبت أن رأيه قد صدر عن جهل واضح بالمبادئ المستقرة أو الأصول العلمية المسلم بها، يستوي في ذلك أن تكون المخالفة جسيمة أو يسيرة. (٤٣) " فالقول بغير ذلك يؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة، ويتعارض مع الهدف الذي توخاه النظام من التأديب، وهو بوجه عام تأمين انتظام سير المرافق العامة، إذ يكون من شأنه إحجام الرؤساء الإداريين عن تحمل المسؤولية ومباشرة ما لديهم من صلاحيات وترددهم دائماً في البت فيما يعرض عليهم من أمور، خشية الوقوع تحت طائلة المساءلة ". (٤٤)

إلا أن ادعاء الجهل بالأنظمة واللوائح لا يعفي من المسؤولية التأديبية. كما أن كثرة العمل ليست من الأعداء التي تنفي مسؤولية الموظف. ولكنها قد تكون عذراً مخففاً، إذا ثبت أن الأعباء التي يقوم بها الموظف فوق قدرته، وأحاطت به ظروف لم يستطع السيطرة عليها تماماً. (٤٥) كذلك فإن اطراد العمل على مخالفة الأنظمة واللوائح في الفترة السابقة على اضطلاع الموظف بأعباء وظيفته، لا ينفي ارتكاب المخالفة، ولا يسبغ الشرعية عليها، مهما تكررت وطال عليها الزمن. ويعد استمرار الموظف بالقيام بها مخالفة مسلكية ينبغي مساءلته عليها، إذا إن الخطأ لا يبرر الخطأ. (٤٦)

وأخيراً، ينبغي التأكيد على أن الموظف العام لا تقتصر مسؤوليته عما يرتكبه من أعمال في مباشرته لوظيفته الرسمية، بل يسأل كذلك تأديباً عما يصدر عنه خارج نطاق عمله. فهو مطالب بالحرص على اعتبار الوظيفة التي ينتمي إليها، حتى إذا كان بعيداً عن نطاق أعمالها، فلا يجوز أن يصدر منه ما قد يعد مناقضاً للثقة الواجبة منه والاحترام المطلوب له. (٤٧)

العقوبات التأديبية

العقوبة التأديبية هي الجزاء الذي يقع على الموظف نتيجة إخلاله بالواجبات الوظيفية بغية رده وإصلاحه من جهة، وحماية الوظيفة العامة وحسن سير المرافق العامة من جهة أخرى. وهي في ذلك تختلف عن العقوبة الجنائية التي تسعى إلى الحفاظ على النظام العام والدفاع عن المجتمع. كما تختلف عن التعويض المدني الذي يهدف إلى حماية حق خاص، ويلتزم فيه الشخص بأداء التعويض لشخص آخر، مقابل ما ألحقه به من ضرر، طبقاً

للتصوص المدنية، واستناداً إلى الأصل العام الذي يقضي أن كل خطأ سبب ضرراً للآخرين يلزم من ارتكبه بالتعويض. (٤٨)

ولقد نص نظام التأديب صراحة في المادة (٣٢) على عدد من العقوبات التأديبية على سبيل الحصر والتحديد، بخلاف المخالفات التأديبية التي لم يحددها على سبيل الحصر، وذلك لصعوبة مثل هذا الحصر، كما سبقت الإشارة إليه. وعلى ذلك لا يجوز معاقبة الموظف بعقوبة غير منصوص عليها في نظام التأديب. فلا يجوز، على سبيل المثال، نقل الموظف أو حرمانه من إجازته السنوية عقوبة تأديبية له، لأن النقل أو الحرمان من الإجازة السنوية ليس من بين العقوبات التأديبية التي نص عليها النظام. كذلك لا يجوز معاقبة موظف في المرتبة الحادية عشرة فما فوقها بعقوبة الحسم من الراتب لأن النظام لم ينص على هذه العقوبة لهذه الفئة من الموظفين.

غير أن النظام لم يحدد لكل مخالفة بالذات ما يلائمها من عقوبة. وإنما ترك ذلك لسلطة التأديب وفقاً لتقديرها لمدى جسامة المخالفة وما تستحقه من عقوبة في حدود العقوبات التي نص عليها.

وبصفة عامة، هناك ثلاثة أنواع من العقوبات التي يمكن أن يخضع لها الفرد: أولها العقوبة الجنائية وثانيها العقوبة المدنية، وثالثها العقوبة التأديبية. فأما الأولى والثانية فيخضع لها الفرد بوصفه فرداً عادياً في المجتمع، وأما الثالثة فيخضع لها بوصفه موظفاً. والهدف النهائي من هذه الأخيرة هو ضمان حسن سير المرافق العامة بانتظام واطراد تحقيقاً للمصلحة العامة للمجتمع الوظيفي الذي توقع تلك العقوبة باسمه ولمصلحته. فضلاً عن إعادة الثقة، التي فقدت في هذا المجتمع الوظيفي بفعل المخالفات التأديبية المرتكبة، إلى نفوس المتعاملين والمتصلين بهذا المجتمع. أما الهدف الأساسي للعقوبة الجنائية فهو المحافظة على النظام العام والدفاع عن المجتمع كله ضد ما يعرض أمنه واستقراره وسلامته للخطر، ذلك المجتمع الذي تمارس العقوبة الجنائية باسمه ولمصلحته. وأخيراً، فإن العقوبة المدنية هدفها الأساسي مالي، وترمي إلى إعادة الحالة إلى ما كانت عليه قبل إصابة المتضرر بالأذى، أي رد الضرر إلى مصدره محافظة على المصالح الذاتية الخاصة للأفراد. (٤٩)

أنواع العقوبات التأديبية

لقد حدد النظام العقوبات التأديبية على سبيل الحصر . والعقوبات التي حددها النظام متدرجة في شدتها من أدنى عقوبة (الإنذار) إلى أشد عقوبة (الفصل من الخدمة) ، وذلك بهدف أن تتناسب العقوبة مع حجم المخالفة . وهذه العقوبات قد تؤثر على الموظف من الناحية الأدبية كالإنذار واللوم ، أو من الناحية المادية كالحسم من الراتب ، أو الحرمان من العلاوة الدورية ، أو الفصل من الخدمة . وتمتع السلطة التأديبية بسلطة تقديرية في اختيار العقوبات التأديبية الواردة في النظام وفقاً للمبادئ التي تحكم توقيع العقوبات .

وقد ميز نظام التأديب ، فيما يتصل بالعقوبات التأديبية ، بين موظفي المرتبة العاشرة فما دونها وموظفي المرتبة الحادية عشرة فما فوقها . إذ خصص عقوبات الإنذار ، واللوم ، والحسم من الراتب ، والحرمان من علاوة دورية واحدة ، والفصل ، لموظفي المرتبة العاشرة فما دونها أو ما يعادلها . أما بالنسبة للموظفين الذين يشغلون المرتبة الحادية عشرة فما فوقها أو ما يعادلها ، فتنحصر العقوبات التي يمكن أن توقع عليهم في اللوم ، والحرمان من علاوة دورية واحدة ، والفصل .

وتبغى الإشارة ، إلى أن انتهاء خدمة الموظف لا تمنع من البدء في الإجراءات التأديبية أو الاستمرار فيها . فإذا بدئ في التحقيق مع الموظف قبل انتهاء خدمته فإنها تستمر حتى بعد انتهاء خدمته . وهذا ما قضى به نظام تأديب الموظفين في المملكة . فإلى جانب العقوبات السابقة التي تطبق على الموظف الذي على رأس العمل ، فقد قضى النظام بإمكانية توقيع العقوبة على الموظف الذي انتهت خدمته قبل توقيع العقوبة عليه . وحصر ذلك في عقوبيتي الغرامة أو الحرمان من العودة للخدمة أو بهما معاً ، لأنهما هما العقوبتان اللتان يمكن أن يكون لهما أثر أو جدوى بالنسبة للموظف الذي انقطعت رابطة الوظيفة بعد انفصاله عن الخدمة ، حيث إن باقي العقوبات تستهدف المساس بالموظف في حياته الوظيفية ذاتها . (٥٠)

١.١ الإنذار

يعد الإنذار عقوبة معنوية أو أدبية . وهو أخف العقوبات التأديبية التي يمكن توجيهها

للموظف في حالة المخالفات اليسيرة لتنبهه إلى تجنب مثل تلك المخالفات في المستقبل ، لثلا يترتب على ذلك توقيع عقوبات أشد .

٢. اللوم

واللوم أيضاً من العقوبات الأدبية ، إلا أنه أشد من الإنذار . ويكون فيه تأنيب للموظف ، وتحذير له ، واستنكار للسلوك الذي اتبعه في أدائه لمهام عمله . وهو أيسر العقوبات التأديبية التي يمكن أن توجه للموظفين في المرتبة الحادية عشرة فما فوقها .

٣. الحسم من الراتب

ويعني ذلك اقتطاع جزء من صافي راتب الموظف ، حيث لا يشمل الحسم البدلات أو المكافآت أو التعويضات التي يحصل عليها الموظف . ولكن إذا غاب الموظف أو تأخر عن الحضور إلى العمل في الموعد المحدد ، وتقرر حسم أيام أو ساعات الغياب ، فإن الحسم يشمل الراتب والبدلات .^(٥١) ولا اعتبارات إنسانية تتصل بالموظف وأسرته فقد اقتضى النظام ألا يتجاوز المحسوم صافي راتب ثلاثة أشهر في المرة الواحدة ، وألا يتجاوز في الشهر ثلث صافي الراتب الشهري . ولكن ليس هناك حد أقصى لعدد مرات الحسم التي يمكن توقيعها على الموظف خلال السنة الواحدة ، الأمر الذي يعني إمكان مجازاة الموظف خلال سنة واحدة بحسم اثني عشر شهراً من راتبه . وعقوبة الحسم من الراتب لا تطبق على الموظفين في المرتبة الحادية عشرة فما فوقها .

٤. الحرمان من علاوة دورية واحدة

يقصد بهذه العقوبة إسقاط حق الموظف في الحصول على العلاوة الدورية نهائياً ، وليس تأجيلها لمدة زمنية معينة ، الأمر الذي يعني حرمانه من الصعود درجة داخل مرتبته ، وحرمانه من العلاوة التي كانت ستضاف إلى راتبه نتيجة لذلك . لهذا تعد هذه العقوبة أشد من عقوبة الحسم من الراتب ؛ لأن أثرها يبقى مع الموظف طوال حياته الوظيفية . علاوة على ذلك ، فإن الموظف الذي يعاقب بالحرمان من العلاوة الدورية يحرم من الدخول في المسابقات الوظيفية

لمدة سنة من تاريخ حصوله على العقوبة (المادة ٦/٧ من اللائحة التنفيذية). وإذا ارتكب موظف مخالفة عوقب عليها تأديبياً بالحرمان من علاوة دورية، ولكنه كان يشغل الدرجة الأخيرة من المرتبة ولا يتقاضى علاوات في ذلك الوقت، ففي هذه الحالة لا سبيل إلى تنفيذ عقوبة الحرمان من العلاوة، ويتم تنفيذ تلك العقوبة عندما يكون ذلك ممكناً أي بعد ترقية الموظف إلى مرتبة أعلى.

٥. الفصل من الخدمة

وتعد من أشد العقوبات التي يجوز توقيعها على الموظف. وتعد عقوبة الفصل عقوبة تأديبية أصلية، ويرتب عليها إنهاء خدمة الموظف وإنهاء علاقته بالدولة. والفصل من حيث كونه عقوبة تأديبية أصلية يختلف عن ثلاثة إجراءات أخرى، من شأنها إنهاء خدمة الموظف، وهي: جواز إنهاء خدمة الموظف لأسباب محددة، مثل: الغياب، أو عدم تنفيذ قرار النقل دون عذر مشروع خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ القرار. والفصل غير التأديبي، مثل فصل الموظف لعدم كفاءته في العمل. (٥٢) والفصل بقوة النظام، مثل: أن يحكم عليه بحد شرعي، أو يحكم عليه بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، أو يحكم عليه بالسجن لمدة تزيد عن سنة في غير ذلك. (٥٣)

ويرتب على قرار الفصل عدة آثار، من بينها: عدم جواز التعيين من جديد في خدمة الدولة إلا بعد مضي ثلاث سنوات على الأقل. غير أنه لا تجوز عودة الموظف المفصول بسبب الإدانة في أي من قضايا الرشوة إلى الخدمة إلا بعد خمس سنوات من تاريخ انتهاء تنفيذ العقوبة الأصلية، وبعد موافقة مجلس الوزراء سواء أكانت وظيفة ثابتة أم مؤقتة (المادتين ١٣ و ١٤ من نظام مكافحة الرشوة).

٦. الغرامة

الغرامة هي من العقوبات التي يقتصر تطبيقها على الموظف الذي انتهت خدماته. وتتضمن تكليف الموظف الذي انتهت خدمته بدفع مبلغ من المال، بشرط ألا يزيد على ما يعادل ثلاثة أمثال صافي آخر راتب كان يتقاضاه، (وليس الراتب الذي كان يتقاضاه وقت ارتكاب المخالفة).

٧. الحرمان من العودة إلى الخدمة

هذه هي العقوبة الثانية التي يمكن أن تطبق على الموظف الذي انتهت خدماته وانقطعت صلته بالوظيفة . وهو عقوبة تأديبية أصلية ، بخلاف الحرمان من العودة للخدمة الذي يترتب بالتبعية ، نتيجة لفصل الموظف لجرمته مخلة بالشرف أو الأمانة ، أو الفصل لعدم الصلاحية للخدمة بعد انتهاء سنة التجربة ، على سبيل المثال .^(٥٤) ولا تزيد مدة الحرمان عن خمس سنوات .^(٥٥) ومن المفروض عند الحكم على الموظف بالحرمان من العودة للخدمة أن يقرر مجلس المحاكمة تاريخ بدء المدة التي يحرم الموظف خلالها من العودة للخدمة ، فإذا لم يتضمن القرار ذلك التحديد حسب المدة من تاريخ صدور القرار .^(٥٦) وبطبيعة الحال فإن هذه العقوبة تكون غير مجدية بالنسبة للموظف الذي انتهت خدماته وقد بلغ سن الستين قبل توقيع العقوبة عليه ؛ لأن الموظف تنهى خدماته بقوة النظام عن طريق التقاعد عند بلوغه ستين عاماً من العمر .^(٥٧)

وبالرغم من أن عقوبتي الغرامة والحرمان من العودة للخدمة كلاهما عقوبة أصلية فإنه يجوز الجمع بينهما لأن النظام نص على جواز ذلك الجمع .

المبادئ التي تحكم العقوبات التأديبية

لقد حدد النظام قائمة بالعقوبات التي يجوز توقيعها على الموظف ، وأعطى للسلطات التأديبية سلطة تقديرية في اختيار العقوبة المناسبة من بين تلك العقوبات . إلا أن هذا التقدير في توقيع العقوبة التأديبية على الموظف محكوم بعدد من المبادئ القانونية والأصول العامة الأساسية ، التي ينبغي مراعاتها بما فيه صالح الموظف والجهة التي يعمل بها . وبذلك فإن العقوبات التأديبية يجب أن تكون وفقاً لهذه المبادئ ، التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

١ . مبدأ شرعية العقوبة

فحوى هذا المبدأ أن كل عقوبة يجب أن تكون مستمدة من نص نظامي صريح ، إذ إن العقوبة التأديبية تخضع لقاعدة مفادها أن " لا عقوبة إلا بنص " . وهذا يعني أنه لا يحق

للسلطة التأديبية، إدارية كانت أم قضائية، أن توقع عقوبة على الموظف المخالف ليس منصوصاً عليها في الأنظمة، وإلا كان قرارها باطلاً. ووفقاً لهذا المبدأ فقد نص نظام تأديب الموظفين في المادة (٣٢) منه على العقوبات التأديبية التي يجوز توقيعها على الموظف عند ارتكابه لمخالفة تأديبية، وقد وردت هذه العقوبات على سبيل الحصر، لا على سبيل التمثيل. وعلية فإنه من المحتم توقيع إحدى هذه العقوبات على جميع المخالفات الممكن وقوعها.

كذلك فإن هذا المبدأ يقضي بأن العقوبة لا تمس الموظف إلا في مركزه الوظيفي، سواء المركز الوظيفي الأصيل، أم المركز الوظيفي الذي يتبقى للموظف بعد انتهاء الخدمة. (٥٨)

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا المبدأ يقتضي الامتناع عن اتخاذ أية إجراءات إدارية غير عقابية بقصد العقاب، مما يعرف بالعقوبات المقنعة. مثل أن تلجأ الإدارة إلى نقل الموظف، أو تكليفه بأعمال وظيفية أخرى، أو إلغاء وظيفته، أو إعطائه تقديراً بدرجة "غير مرض" حتى تؤثر في حقه في الترقية.

٢. مبدأ تناسب العقوبة مع المخالفة

ومؤدى هذا المبدأ: ضرورة أن يتلاءم نوع العقوبة المفروضة مع مدى جسامة المخالفة وخطورتها وظروف وقوعها، وألا يكون هناك مبالغة أو تهاون فيها. وذلك حتى تتحقق الغاية المنشودة من توقيعها، وحتى تتحقق العدالة والموازنة بين مصلحة الموظف والمصلحة العامة على حد سواء. لأن من شأن المغالاة في العقوبة أو التساهل فيها أن يؤدي إلى نتائج سلبية. فالغلو يولد الاستياء والمشاعر السلبية، كما أن التهاون يفقد العقوبة قيمتها في تحقيق الردع المطلوب ويشجع على التماادي في ارتكاب المخالفات. وفي كلا الحالتين يكون هناك تأثير سلبي على مستوى أداء الخدمات العامة.

وتقضي القواعد العامة في التأديب أن السلطة التأديبية المختصة تتمتع بسلطة تقديرية في اختيار العقوبة من بين العقوبات المنصوص عليها نظاماً، ولكن عليها أن تراعي التناسب بينها وبين المخالفة. وقد عني نظام تأديب الموظفين بهذا المبدأ في المادة الرابعة والثلاثين منه، التي نصت على أن "يراعى في توقيع العقوبة التأديبية أن يكون اختيار العقوبة متناسباً مع درجة

المخالفة مع اعتبار السوابق والظروف المخففة والمشددة الملازمة للمخالفة، وذلك في حدود العقوبات المقررة في هذا النظام". كما أشارت المادة الثانية والثلاثون من قواعد المرافعات في ديوان المظالم على أنه إذا رأت دائرة المحاكمة من أخلاق المحكوم عليه أو ماضيه أو سنه أو ظروفه الشخصية أو الظروف التي ارتكبت فيها الجريمة أو غير ذلك مما يبعث على القناعة بوقف التنفيذ أن تنص في حكمها على وقف تنفيذ العقوبة".

فالمسؤولية التأديبية قد تتأثر بما يحيط بالمخالفة التأديبية من ظروف، فقد يكون ارتكاب المخالفة نتيجة للدفاع المشروع عن النفس، أو حالة الضرورة، أو فقد الإدراك، أو طاعة أمر الرئيس، أو تنفيذ أحكام النظام بحسن نية، فينتفي عن الموظف وصف الخطأ وتمتنع بالتالي مساءلته تأديبياً. وقد تتوافر ظروف أخرى لا تمنع المساءلة التأديبية، ولكنها تؤخذ في الحسبان عند تقدير العقوبة، مثل: ضغط العمل وسوء توزيعه، وحسن نية المخالف، وحادثة عهد الموظف بالوظيفة. فمثل هذه الأمور وإن كانت لا تؤخذ ذريعة لعدم توقيع العقوبة، إلا أنها تؤخذ في الحسبان عند توقيعها.

وكما أن ثمة حالات تمنع المساءلة التأديبية، وحالات أخرى تخفف العقوبة التأديبية، هناك حالات أخرى تشدد المسؤولية التأديبية، مثل: الاستمرار في ارتكاب المخالفة والاعتقاد على ذلك.^(٥٩) وعلى ذلك فإن الموظف الذي له سوابق في ارتكاب المخالفات، يلزم أن يؤخذ بالشدة واختيار العقوبة الرادعة له، لتحقيق الغاية من التأديب، في حين أن الموظف الذي لم يعتد الخروج على مقتضى الوظيفة، قد تكفي عقوبة بسيطة ويسيرة في رده.

وهكذا فإن الظروف والملابسات المحيطة بارتكاب المخالفة، قد تفضي إلى اختيار عقوبة خفيفة أو عقوبة أشد، تبعاً لما إذا كانت المخالفة قد تمت في ظروف مخففة أو مشددة وفقاً لمقتضيات الحال. ومن ثم فإن الفعل الواحد قد يبرر اختيار عقوبة بسيطة بالنسبة لموظف ليست له سوابق وفي ظروف مخففة. في حين أن الفعل ذاته قد يبرر اختيار عقوبة أشد لموظف آخر له سوابق عديدة، وفي ظل ظروف مغايرة، تبرر أخذه بالشدة لتحقيق عنصر الردع الكافي في العقوبة. ومن الطبيعي أن هذه الظروف والملابسات، المخففة منها

والمشددة، تتنوع وفقاً لمجريات الأمور وظروف الحال ولا تقع تحت حصر معين. (٦٠)

٣. مبدأ عدم تعدد العقوبات

يقصد بهذا المبدأ أنه لا يجوز معاقبة الموظف عن مخالفة واحدة مرتين بعقوبتين أصليتين، لم ينص النظام صراحة على الجمع بينها، أو بعقوبتين لم يقصد جعل إحداهما تابعة للأخرى. إذ إن في معاقبته عن المخالفة الإدارية الواحدة مرتين بجزأين أصليين، لم ينص النظام صراحة على الجمع بينهما، أو بجزأين لم يقصد جعل أحدهما تابعاً للآخر منافاة لمبدأ شرعية العقوبة ومفهوم العدالة. وهذا ما قضى به نظام التأديب حيث حددت المادة (٣٢) العقوبات التأديبية على سبيل الحصر، ولم تنص على جواز الجمع بين عقوبتين أو أكثر على المخالفة الواحدة.

بيد أن هذا المبدأ لا يحول دون معاقبة الموظف عن أية مخالفات أخرى خلاف المخالفة التي عوقب عليها سواء ارتكب تلك المخالفة في وقت مزامن، أم سابق، أم لاحق لها، ما دام أنها مختلفة ومتميزة عنها، حيث لا يوجد تكرار في العقوبة في مثل هذه الحالات. (٦١)

وبالمثل لا يتعارض مع هذا المبدأ معاقبة الموظف عن استمراره في ارتكاب مخالفة سبق وأن عوقب عليها، بوصفها مخالفة تأديبية جديدة، على أن يحدث الاستمرار بعد توقيع العقوبة الأولى.

كذلك لا يعد خروجاً عن هذا المبدأ معاقبة الموظف بعقوبة أصلية (مثل الفصل التأديبي) وأخرى تبعية أو تكميلية (مثل الحرمان من العودة للخدمة لمدة ثلاث سنوات). والعقوبة الأصلية هي التي يكون هدفها المباشر العقاب، وتوقع استقلالاً، ولا يعلق الحكم بها على الحكم بعقوبة أخرى. أما العقوبات التبعية أو التكميلية فإنها لا تستهدف مباشرة المعاقبة، وإنما تأتي تبعاً للحكم بعقوبة أصلية أو مكملتها (٦٢)، وتوقع على الموظف بقوة النظام دون حاجة إلى النص عليها في القرار التأديبي.

كذلك فإن هذا المبدأ لا يعني عدم إمكانية توقيع عقوبتين واحدة جنائية وأخرى تأديبية على المخالفة الواحدة، متى توافرت شروط ذلك. حيث إن كل عقوبة تستند إلى نظام

مغاير، وذلك لاستقلال كل من المسؤولية الجنائية عن المسؤولية التأديبية، كما سلفت الإشارة. وقد أشارت المادة (٣١) من نظام تأديب الموظفين في هذا الشأن، إلى أن معاقبة الموظف تأديبياً لا تتمتع من رفع الدعوى العامة عليه. كما قد قضت إحدى أحكام هيئة التأديب في هذا الشأن إلى أن

المخالفة التأديبية هي أساساً تهمة قائمة بذاتها، مستقلة عن التهمة الجنائية، التي هي خروج المتهم على ما تنهى عنه الأنظمة الجنائية أو تأمر به. وهذا الاستقلال قائم، ولو كان ثمة ارتباط بين الجرميتين. وبالتالي فإن توقيع كل من العقوبتين الجنائية والتأديبية، لا ينطوي على تعدد محظور في العقوبة وإنما يستند في كل حالة إلى نظام مختلف. وهذا ما رددته القواعد التنظيمية العامة المتعلقة بتأديب الموظفين وما يستفاد أيضاً مما نصت عليه المادة (٣١) من نظام تأديب الموظفين من أن يعاقب تأديبياً كل موظف إذا ثبت ارتكابه مخالفة مالية وإدارية، وذلك مع عدم الإخلال برفع الدعوى العامة أو دعوى التعويض. (٦٣)

كذلك فإن ورود نص صريح يشير إلى جواز تطبيق أكثر من عقوبة أصلية عن المخالفة الواحدة لا يتعارض مع هذا المبدأ. ومثال ذلك ما نصت عليه المادة (٣٣) من نظام تأديب الموظفين، التي قضت بأن يعاقب الموظف الذي انتهت خدمته قبل توقيع العقوبة عليه بغرامة مالية أو بالحرمان من العودة للخدمة مدة لا تزيد عن خمس سنوات أو بالعقوبتين معاً.

٤. عدم رجعية العقوبة

يعني هذا المبدأ أن العقوبة التأديبية لا يترتب أثرها إلا من تاريخ توقيعها، وليس من تاريخ وقوع المخالفة مهما كانت جسامتها. وهكذا إذا فرضت العقوبة التأديبية بحسم راتب الموظف لمدة معينة فإن الحسم يحسب على أساس راتب الموظف بتاريخ صدور العقوبة، وليس بتاريخ ارتكاب المخالفة سبب العقوبة.

ويستثنى من هذا المبدأ حالة كف اليد التي تنتهي بعقوبة الفصل من الخدمة. فهنا يرتد أثر العقوبة إلى تاريخ بدء كف اليد، فيعد الموظف مفضولاً من تاريخ كف يده، ولا يستعاد ما صرف له ما لم تقرر الجهة التي أصدرت العقوبة غير ذلك (المادة ١/١٩ من اللائحة التنفيذية).

سقوط العقوبة التأديبية

يسقط حق السلطة التأديبية في عقاب الموظف الذي ارتكب مخالفة تأديبية في حالتين، هما: التقادم عند انقضاء مدة زمنية محددة نظاماً، أو بالوفاة. وتسقط العقوبة بالتقادم بمضي عشر سنوات من تاريخ وقوع المخالفة، وليس من تاريخ وقوع الدعوى. وتنقطع هذه المدة بأي إجراء من إجراءات التحقيق أو التأديب، كاستدعاء الموظف لسماع أقواله أو إحالته للمحاكمة، وتسري المدة من جديد ابتداء من آخر إجراء. وإذا تعدد المتهمون فإن انقطاع المدة بالنسبة إلى أحدهم يترتب عليه انقطاعها بالنسبة للباقيين، سواء منهم من اتخذ الإجراء ضده ومن لم يتخذ (المادة ٤٢ من نظام تأديب الموظفين).

والحكمة من سقوط العقوبة بالتقادم تكمن في أن مضي مدة طويلة دون التحقيق يعرض أدلة الاتهام للضعف، وإثبات عناصر المخالفة للضياع، ومن ثم فإن تحديد المسؤولية يكون أمراً صعب المنال. كذلك فإنه يفقد العقوبة أثرها الرادع، وتصبح المساءلة عن المخالفة ضئيلة الأثر من كافة الوجوه. علاوة على أن سقوط الدعوى يحث جهات التحقيق والمحاكمة على السير في الإجراءات دون انقطاع أو تعطيل. (٦٤) وفي هذا المعنى تشير هيئة التأديب إلى أنه

بمرور الزمن تنسى المخالفة، وتنقضي من ثم الحاجة إلى الزجر والعبرة التي هي أحد أركان حق العقاب تأديبياً. فضلاً عن أن مرور الزمن يطمس معالم المخالفة فيتعذر إثباتها أو نفيها. ويكفي أن يظل الموظف في هذه الحالة مهدداً طوال المدة التي يشير إليها النص، فإذا ما انقضت تلك المدة انتهت معها المساءلة الإدارية وسقطت الدعوى التأديبية، نزولاً على مقتضى الصالح العام، وعلى اعتبارات العدالة التي تتأذى من توقيع العقوبة في مثل هذه الحالة، ويرى في التغاضي عن المخالفة ما هو أولى بالرعاية والاعتبار من توقيع الجزاء، وعلى الأخص إذا كان الموظف قد صلح وسلك طوال هذه المدة مسلكاً لا شائبة فيه ولا غبار عليه، الأمر الذي يظهر معه، في وضوح وجلاء، أن توقيع العقوبة لا يحقق مصلحة العمل في شيء، ويتعارض مع أهداف التأديب. (٦٥)

والجدير بالذكر، إنه إذا ما صدر من الموظف مخالفات تشكل جريمة جنائية فقد لا تنقضي الدعوى الجنائية إلا بمرور مدة أطول من عشر سنوات من تاريخ ارتكاب الجريمة.

ومن ثم فإن إدانته جنائياً، برغم مرور مدة العشر سنوات المذكورة في المادة (٤٢) من نظام تأديب الموظفين قد يترتب عليه إنهاء خدمته بقوة النظام. (٦٦)

كذلك فإن الوفاة تؤدي إلى سقوط الدعوى التأديبية. وسقوط الدعوى التأديبية بالوفاة مبدأ مسلم به في الفقه والقضاء الإداري، ومن ثم لا يحتاج إلى النص عليه، سواء حدثت الوفاة قبل إقامة الدعوى أم بعد إقامتها وقبل الحكم فيها. ولم يرد في نظام تأديب الموظفين نصٌ على سقوط الدعوى التأديبية بالوفاة، إلا أن هيئة التأديب أشارت في إحدى أحكامها بالقول "ولئن كان نظام تأديب الموظفين قد خلا من نص ينظم الحكم المترتب على وفاة الموظف سواء قبل إقامة الدعوى التأديبية أم إثر إقامتها وقبل الحكم فيها، إلا أن قضاء هذه الهيئة قد استقر على أن الوفاة سبب من أسباب انقضاء الدعوى التأديبية شأنها شأن العقوبة الجنائية تتسم بالطابع الشخصي، ومن ثم يجب أن توقع على شخص حي". (٦٧) كما أشار مجلس الوزراء في إحدى قراراته إلى أن "الوفاة تسقط الدعوى الجزائية وبالتالي تسقط الدعوى الإدارية والتأديبية وتصرف للورثة الحقوق التقاعدية". (٦٨)

محو العقوبة التأديبية

يقصد بمحو العقوبة التأديبية إعادة الاعتبار للموظف الذي سبق أن وقعت العقوبة عليه، وذلك عقب مرور مدة زمنية معينة. ويترتب على محو العقوبة اعتبار العقوبة الواقعة على الموظف كأنها لم تكن، ولا تؤثر في مستقبله الوظيفي، ويخلو ملف خدمته من أي أثر لها.

والحكمة من المحو تدور أساساً حول تحقيق التوازن العادل بين المصلحة العامة ومصصلحة الموظف. فالإدارة، في ممارستها لسلطتها الإدارية النظامية في إدارة مواردها البشرية، لا يسعها أن تغفل من عناصر التقدير والترجيح والرأي العقوبات التأديبية السابق توقيعها عليهم، وإن طال عليها الزمن، ما دام أن وثائقها موجودة في ملف الخدمة. وقد يؤدي ذلك إلى صد بعض الموظفين عن التوبة لانسداد باب الأمل عليهم. وعلاجاً لهذه الحال، تقتضي العدالة حماية الموظفين الذين حسن سلوكهم وارتدعوا بالعقوبة، وتشجيعهم على الاستقامة

وإتاحة الفرصة لهم لإصلاح أنفسهم، وفتح الباب أمامهم لمحو العقوبات التي أوقعت عليهم. فيتاح للمصالحين منهم فرصة الخلاص من جميع الآثار التي تعلق بهم نتيجة ما أصابهم من عقوبات، الأمر الذي يشجعهم على الالتزام في المستقبل بالمسلك الإداري السوي والإخلاص في العمل. (٦٩)

ويمكن للموظف، بعد ثلاث سنوات من تاريخ صدور قرار العقوبة، إذا كان خلال تلك المدة حسن السيرة والسلوك وأظهر الكفاءة في العمل، أن يتقدم إلى الوزير المختص بطلب محو العقوبة.

ولكن ليس لمحو العقوبة أثر رجعي، فلا يترتب عليه إلغاء الآثار التي ترتبت عليه في الماضي. فإذا كانت العقوبة بالحسم من الراتب، فلا يعني المحو استحقاق الموظف لما حسم منه سابقاً بعد محو العقوبة عنه. وإنما يترتب على المحو اعتباره كأن لم يكن بالنسبة للمستقبل. كذلك لا يؤدي المحو إلى سقوط حقوق الغير التي ترتبت على ارتكاب الموظف للمخالفة التي عوقب عليها.

وجدير بالذكر أن الموظف المفصول تأديبياً لا يمكن أن تمحى من بيان خدماته عقوبة الفصل، لأن الفصل ليس من العقوبات التي يمكن أن تمحى، لأنه قد أدى إلى قطع العلاقة الوظيفية. فالمحو خاص بالعقوبات التي تقع على الموظف مع بقاء العلاقة الوظيفية قائمة. ولا يشترط لعودة الموظف المفصول للخدمة محو العقوبة، وإنما الذي يشترط انتهاء مدة الحظر للمفصول تأديبياً، ولو لم تمح العقوبة.

سلطات التأديب

السلطة التأديبية تعبير اصطلاح إطلاقه على الجهة أو الشخص المخول قانوناً صلاحية توقيع جانب أو أكثر من العقوبات التأديبية المدرجة في قوائم العقوبات المنصوص عليها في القوانين الوظيفية العامة، وذلك في مواجهة جميع أو بعض العاملين المخاطبين بأحكام تلك القوانين. (٧٠)

وتتخذ السلطة التأديبية في الدول المختلفة أشكالاً ونظماً متعددة. ولكن، بصفة عامة، يمكن تصنيف النظم السائدة في هذا المجال في فئات ثلاث: أولها النظام الرئاسي الذي يغلب اعتبارات الفاعلية الإدارية، وبموجبه تكون السلطة التأديبية من اختصاص السلطة الرئاسية بمفردها، ودون مشاركة من أية جهة خارجة عنها. وثانيها النظام القضائي الذي يغلب اعتبارات الضمان، وفيه تستقل جهات قضائية بممارسة وظيفة العقاب التأديبي. وثالثها النظام شبه القضائي الذي ينزع إلى التوفيق بين اعتبارات الفاعلية في العمل الإداري والضمان الوظيفي، حيث تشترك الجهات الإدارية مع جهات قضائية في سلطة التأديب.

أولاً - السلطة الرئاسية الإدارية كأساس نظامي للعقوبة التأديبية

وفقاً لهذا المفهوم يملك الرؤساء الإداريون، بمفردهم، حق توقيع كافة العقوبات التأديبية على الموظفين، دون أن تشاركهم في ذلك أية جهة أخرى، ودون أن يكونوا ملزمين بأخذ رأي جهة أخرى في توقيعهم لتلك العقوبات. ويقوم هذا المفهوم على أساس أن السلطة التأديبية هي جزء أساسي من السلطة الرئاسية التي تتطلب أن يتمتع الرئيس الإداري بسلطات تأديبية مستمدة من مسؤوليته عن حسن سير العمل وانتظامه، وعن تحقيق أهداف الجهاز الذي يعمل فيه. فضلاً عن أن الرئيس الإداري يكون أكثر مقدرة من غيره على تحديد الأفعال التي تخل بواجبات الوظيفة، ومدى جسامتها، وأسباب حدوثها والظروف التي حدثت فيها، وتقدير العقوبة المناسبة لكل حالة بما يحقق مصلحة العمل وأهدافه. ذلك أن الإخلال بالواجبات لا يقع تحت حصر ولا يقوم في الكثير منه على اعتبارات قانونية، وإنما المراد فيه ظروف العمل، وسير المرفق العام، والتقاليد الإدارية، بل والقيم والاعتبارات الأخلاقية. (٧١)

وبالتالي فإن حرية الرئيس الإداري في استخدام سلطة التأديب تمكنه من مراعاة الظروف الإنسانية والشخصية للموظف مرتكب المخالفة التأديبية، أو حسن نيته أو سوءها، وكذلك من مراعاة الظروف البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة. علاوة على ذلك، فإن امتلاك الرئيس الإداري لسلطة التأديب تمكنه من تحقيق السرعة والحسم الفوري في التأديب دون

تأخير، الأمر الذي يحقق أثره على أفضل نحو ممكن. (٧٢) ومن هنا، فإن تجريد الرئيس الإداري من السلطة التأديبية يفقده أهم الوسائل التي يمكنه استخدامها لتوجيه العاملين والإشراف الفاعل عليهم والزامهم باحترام المبادئ والقواعد التي تحكم سلوكهم ومساءلتهم عما يقع منهم من أخطاء.

إلا أن العقوبة التأديبية، في معظم النظم المعاصرة، ليست حقاً مطلقاً للسلطة الرئاسية. بل لقد اتجهت معظم النظم إلى منح الموظفين المزيد من الضمانات التأديبية، للحد من احتمالات تعسف السلطة الرئاسية، وتسليطها في استخدام سلطاتها التأديبية، أو المبالغة في التهاون في توقيع العقوبات، أو التحيز في توقيعها. وذلك عن طريق إشراك القضاء الإداري أو التأديبي في السلطة التأديبية للرؤساء الإداريين، من خلال إلزام السلطات الإدارية باستشارة هيئة مشتركة أو بتجريدها من حق توقيع الجزاءات الشديدة. (٧٣)

ثانياً - السلطة القضائية كأساس نظامي للعقوبة التأديبية

في هذا النظام تنزع السلطة التأديبية من يد السلطة الرئاسية التي يقتصر دورها على توجيه الاتهام إلى الموظف، وتقام محاكم تأديبية مستقلة، شبيهة بالمحاكم الجنائية، تتولى محاكمة الموظف وتوقيع العقوبة عليه. ووفقاً لهذا المفهوم يتم تحديد المخالفات وتحديد عقوباتها مقدماً، على أساس ألا جرمية ولا عقوبة إلا بنص. والأخذ بهذا الأساس في التأديب ينطلق من مبدأ توفير الضمان للموظف وتقليل احتمالات تعسف السلطة الإدارية واستغلالها لسلطاتها التقديرية في عملية التأديب.

ولكن المشكلة في هذا النظام أنه يسلب الإدارة من أداة رئيسة في العملية الإدارية تلزم لضمائم أداء الموظفين لواجباتهم، ولحسن سير العمل في المرافق العامة، وحسن أداء الخدمات العامة. ولا ريب أن الإدارة هي أقدر من سواها على تقدير ملابسات المخالفات، والإحاطة بالظروف التي تقع فيها. الأمر الذي يمكنها من تحقيق العقاب الملائم والفوري دون تأخير، بما يحقق مصلحة العمل والهدف الأساسي من التأديب، وهو حسن سير المرافق العامة من خلال الإصلاح والتقويم، وليس مجرد إيقاع العقاب، الأمر الذي لا يتحقق عندما

تستقل السلطات القضائية بكافة السلطات التأديبية .

ثالثاً - السلطة شبه القضائية كأساس نظامي للعقوبة التأديبية

النظام شبه القضائي هو نظام رئاسي في جوهره، فتبقى السلطة الرئاسية محتفظة بسلطتها في توقيع العقاب، ولكنها لا تستقل استقلالاً تاماً بالسلطة التأديبية، وإنما تلزم بأخذ رأي هيئة معينة قبل توقيع العقوبة التأديبية. ويكون هذا الرأي استشارياً في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى يكون ملزماً للسلطة الرئاسية. (٧٤)

ويمثل هذا النظام ضماناً يكفل تحقيق العدالة والحياد في العملية التأديبية، ويحد من احتمال تعسف السلطة الرئاسية، مع عدم تجريدها من اختصاصاتها وقدرتها على تحقيق الفاعلية الإدارية في هذا الشأن.

سلطات التأديب في المملكة

لقد اتبعت المملكة قبل صدور نظام تأديب الموظفين لسنة ١٣٩١ هـ الأسلوب الرئاسي في التأديب، حيث كانت الجهات الإدارية التي يتبعها الموظف تستقل بإجراء التحقيق الإداري فيما ينسب إلى موظفيها من مخالفات، وتوقيع العقوبات عليهم. وبمقتضى أحكام نظام تأديب الموظفين تم إنشاء هئتين مستقلتين تتبعان مباشرة رئيس مجلس الوزراء، وهاتان الهيئتان هما "هيئة الرقابة والتحقيق" و "هيئة التأديب"، الأولى تعنى برقابة الموظفين في أدائهم لواجباتهم والتحقيق مع من ينسب إليه تقصير منهم، والثانية تختص بمحاسبة من يسفر التحقيق عن أدانته أو يشير بدلائل قوية إلى أنه ارتكب ما يستحق المحاسبة. (٧٥)

وقد وازن النظام بين اختصاصات الجهات الإدارية وبين اختصاصات الهيئتين موازنة تهدف إلى تحقيق فلسفته العامة وهي العدالة والحزم. لذا فإن النظام لم يجعل مسائل الرقابة والتحقيق حكراً على الهيئتين، بل جعل شرطاً واضحاً منها في يد الوزير المختص أو من هو في مستواه. (٧٦)

وفي مرحلة لاحقة وحدت الهيئتان في هيئة واحدة هي (هيئة التحقيق والتأديب) سنة

١٣٩٥ هـ. (٧٧) وظل الحال على ذلك حتى سنة ١٤٠٢ هـ، حيث صدر في تلك السنة نظام ديوان المظالم، (٧٨) الذي تم بمقتضاه نقل سلطة التحقيق إلى هيئة الرقابة والتحقيق، وأصبح لديوان المظالم اختصاصاً شاملاً للفصل في المنازعات التي تكون الإدارة طرفاً فيها. وتم دمج اختصاصات هيئة التأديب في الديوان وأصبحت اختصاصاتها داخلة في نطاق مهامه. وصار هو الجهة التي تشترك مع الوزير المختص في توقيع التأديب على الموظفين.

وهكذا فإن العملية التأديبية للموظفين العموميين في المملكة موزعة بين الرئاسات الإدارية، وهيئة الرقابة والتحقيق، وديوان المظالم.

أولاً - اختصاصات الجهات الإدارية في التأديب

وفقاً لنظام التأديب تستطيع الإدارة ممارسة جانب كبير من سلطة التأديب، فقد أعطى النظام للوزير المختص أو من هم في حكمه أو من يفوضه توقيع العقوبات المنصوص عليها في النظام، عدا عقوبة الفصل. (٧٩) فالوزير هو الرئيس الإداري الأعلى لوزارته، ومن واجباته الأساسية أن يراقب مرؤوسيه وأن يحقق مع المخطئ منهم، كما أن حسن ممارسته لسلطاته الرئاسية يقتضي أن يترك في يده بعض الاختصاصات الجزائية. (٨٠)

ويجيز النظام للوزير المختص، إذا رأى أن المخالفات التي ارتكبها الموظف تستوجب عقوبة الفصل، إحالة الموظف إلى هيئة الرقابة والتحقيق لتتولى التحقيق معه، ثم مباشرة الدعوى التأديبية أمام ديوان المظالم، إذا استدعت نتائج التحقيق ذلك.

وبالإضافة إلى عدم اختصاص الوزير بتوقيع عقوبة الفصل، فإنه لا يملك توقيع العقاب على الموظف الذي انتقل من الجهة الإدارية التي كان يعمل بها إلى جهة إدارية أخرى، بعد صدور المخالفة وقبل توقيع العقوبة، أو على الموظف الذي ارتكب مخالفة، في غير جهة عمله، أو إذا ارتكب موظفون تابعون لأكثر من جهة إدارية مخالفة واحدة أو أكثر من مخالفة، ولكنها مترابطة بعضها ببعض، أو إذا كان الموظف قد ترك الخدمة. ففي مثل هذه الحالات، فإن حق توقيع العقوبة يكون من اختصاص ديوان المظالم. (٨١)

وفي كل الأحوال، لا يجوز للوزير توقيع عقوبة تأديبية على الموظف، إلا بعد التحقيق

معه كتابة وسماع أقواله، وتحقيق دفاعه، وإثبات ذلك في القرار الصادر بالعقاب أو في محضر مرفق به (المادة ٣٥ من نظام التأديب). كذلك يتعين على الجهات الإدارية إبلاغ هيئة الرقابة والتحقيق، ووزارة الخدمة المدنية، وديوان الرقابة العامة بكل القرارات الصادرة بالعقوبات التأديبية فور صدورها. كذلك يتوجب أن يرسل لهيئة الرقابة والتحقيق مع القرار صور من أوراق التحقيق جميعها. وإذا رأَت الهيئة، خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسلمها للقرار وصور أوراق التحقيق، أن المخالفة التي صدر بشأنها القرار تستوجب الفصل من الخدمة، فلها أن تبلغ الوزير المختص بقرارها وتباشر التحقيق في القضية بنفسها (المادة ٣٩ من نظام التأديب).

ثانياً - هيئة الرقابة والتحقيق

أنشئت هيئة الرقابة والتحقيق بموجب نظام التأديب لسنة ١٣٩١ هـ، لتكون هيئة مستقلة ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وتتشكل من رئيس لا تقل مرتبته عن المرتبة الخامسة عشرة ويعين وتنتهى خدماته بأمر ملكي (المادتان ١ و ٢ من نظام التأديب).

وحرصاً على حسن قيام الهيئة بالأعباء الملقاة على عاتقها فقد قسمت المادة الثالثة من النظام الأجهزة التي تتكون منها الهيئة إلى قسمين، هما: قسم الرقابة وقسم التحقيق، حتى يتفرغ كل قسم إلى واجباته بالكفاءة والتخصص المرجوين. وإن كان هذا لا يعني استقلال كل من القسمين عن الآخر، فهما جهازان مرتبطان ببعضهما ببعض، يكونان هيئة واحدة تخضع لرئاسة واحدة تنسق بين عملهما وتشرف على مجهودهما. (٨٢)

وقد أورد نظام تأديب الموظفين اختصاصات هيئة الرقابة والتحقيق على النحو التالي (المادة ٥):

١. إجراء الرقابة اللازمة للكشف عن المخالفات المالية والإدارية.
٢. فحص الشكاوى التي تحال إليها من الوزراء المختصين، أو من أي جهة رسمية مختصة عن المخالفات المالية والإدارية.

٣. إجراء التحقيق في المخالفات المالية والإدارية التي تكشف عنها الرقابة، وفيما يحال إليها من الوزراء المختصين أو من أي جهة رسمية مختصة.

٤. متابعة الدعوى التي تحال طبقاً لنظام التأديب إلى ديوان المظالم.

ويتعين على الهيئة ممارسة الاختصاصات السابقة، مع مراعاة عدم الإخلال بسلطة الجهات الإدارية في الرقابة وفحص الشكاوى والتحقيق.

ثالثاً - ديوان المظالم

كانت المحاكم الشرعية منذ تأسيس المملكة هي صاحبة الولاية العامة في نظر كل المنازعات الناشئة بين الأطراف المختلفة، سواء أكان هؤلاء الأطراف أشخاصاً طبيعيين يتنازعون فيما بينهم، أم فيما بينهم وبين أجهزة الإدارة. ومعنى ذلك أن الإدارة لم يكن لها قضاء خاص تخضع له. (٨٣)

وقد أنشئ ديوان المظالم في بادئ الأمر ليكون إدارة عامة باسم شعبة المظالم سنة ١٣٧٣ هـ، وذلك ضمن شعب ديوان مجلس الوزراء. حيث نصت المادة ١٧ من نظام شعب مجلس الوزراء على أن تشكل: "بديوان مجلس الوزراء إدارة عامة باسم ديوان المظالم، ويشرف على هذه الإدارة رئيس يعين بمرسوم ملكي، وهو مسؤول أمام جلالة الملك، وجلالة الملك هو المرجع الأعلى له". (٨٤) وفي السنة التالية صدر نظام خاص بالديوان، ونص على أن يكون مستقلاً، وأن يتولى إدارته رئيس بدرجة وزير يعين بمرسوم ملكي. (٨٥)

واستمر الديوان شعبة في مجلس الوزراء إلى سنة ١٤٠٢ هـ حين صدر نظام جديد له ليعمل به بعد سنة من صدوره (المادة ٥١ من نظام ديوان المظالم)، وليكون هيئة قضاء إداري مستقلة (المادة ١)، يرأسها رئيس بمرتبة وزير، يعين وتنتهى خدماته بأمر ملكي (المادة ٣). وانتقلت إليه اختصاصات هيئة التأديب التي كانت قبل ذلك هيئة مستقلة ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وتختص بالنظر في القضايا التأديبية التي تحال إليها من هيئة الرقابة والتحقيق. كذلك ألغيت المواد الخاصة بهيئة التأديب التي وردت في نظام تأديب الموظفين (المواد ١٤ - ٣٠). كذلك ألغي ما يخالف أحكام النظام الجديد. وصدرت قواعد المرافعات

والإجراءات أمام ديوان المظالم سنة ١٤٠٩ هـ^(٨٦)، التي حددت القواعد والإجراءات المتصلة بكيفية رفع الدعاوى الإدارية والتأديبية، وكيفية النظر فيها، والطريقة التي يتم اتخاذها عند الاعتراض على الأحكام.

وبنفاذ النظام الجديد للديوان دخلت المملكة نظام ازدواج القضاء، حيث انتقلت بالفعل من نظام القضاء الموحد إلى نظام القضاء المزدوج. وذلك بوجود جهة قضاء إداري مستقلة ممثلة في ديوان المظالم، إلى جانب جهة القضاء العادي، وهي المحاكم الشرعية وما يتبعها من محاكم متخصصة. وبمقتضى النظام الجديد، أصبح الديوان يملك سلطة القضاء الإداري المفوض أو النهائي، حيث يصدر أحكاماً نهائية تحسم المنازعات الإدارية، دون حاجة إلى اعتماد أو تصديق. وذلك بعد أن اقتصر الديوان في المرحلة السابقة على إصدار توصيات غير ملزمة في معظم المنازعات الإدارية، ودون أن تكون نافذة أو نهائية تلقائياً، وهذا في نطاق ما يعرف بسلطة القضاء الإداري المحجوز.^(٨٧)

وبموجب النظام الحالي لديوان المظالم أصبح للديوان، دون غيره، الاختصاص العام للفصل بصفة نهائية في المنازعات التي تكون الإدارة طرفاً فيها، سواء أكان مشارها قراراً أم واقعة. كما غدا مختصاً بالفصل في الدعاوى التأديبية والجزائية الموجهة ضد مرتكبي جرائم التزوير، والرشوة، والجرائم المتعلقة بالوظائف العامة، ومباشرة الأموال العامة.^(٨٨) وهكذا، فبموجب نظام الديوان، أصبح اختصاص الديوان قضائياً فقط، بينما تختص هيئة الرقابة والتحقيق بالادعاء أمام ديوان المظالم في الجرائم والمخالفات التي تتولى التحقيق فيها.

وعلى وجه التحديد يختص ديوان المظالم بما يلي (المادة ٨ من نظام الديوان):

١. الدعاوى المتصلة بالحقوق المقررة في نظم الخدمة المدنية والتقاعد، لموظفي ومستخدمي الحكومة، والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية المستقلة، أو ورثتهم والمستحقين عنهم.

٢. الدعاوى المقدمة من ذوي الشأن بالطعن في القرارات الإدارية، متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص، أو وجود عيب في الشكل، أو مخالفة النظم واللوائح أو

الخطأ في تطبيقها، أو تأويلها أو إساءة استعمال السلطة. ويعد في حكم القرار الإداري رفض السلطة الإدارية أو امتناعها عن اتخاذ قرار كان من الواجب عليها اتخاذه طبقاً للأنظمة واللوائح.

٣. دعاوى التعويض الموجهة من ذوي الشأن إلى الحكومة والأشخاص ذوي الشخصية العامة المستقلة بسبب أعمالها.

٤. الدعاوى المقدمة من ذوي الشأن في المنازعات المتعلقة بال عقود التي تكون الحكومة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة طرفاً فيها.

٥. الدعاوى التأديبية التي ترفع من هيئة الرقابة والتحقيق.

٦. الدعاوى الجزائية الموجهة ضد المتهمين بارتكاب جرائم التزوير المنصوص عليها نظاماً، والجرائم المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة، والجرائم المتصلة بالوظائف العامة،^(٨٩) والجرائم المنصوص عليها في نظام الوظائف المباشرة للأموال العامة.

٧. طلبات تنفيذ الأحكام الأجنبية.

إضافة إلى ذلك يختص الديوان بالدعاوى التي تكون من اختصاصه بموجب نصوص نظامية خاصة، وما يحيله عليه مجلس الوزراء من موضوعات وقضايا. بيد أنه لا يجوز للديوان النظر في الطلبات المتعلقة بأعمال السيادة، أو النظر في الاعتراضات المقدمة من الأفراد على ما تصدره المحاكم الشرعية من أحكام أو قرارات داخلية في ولايتها (المادة ٩ من نظام ديوان المظالم).

الإجراءات التأديبية

يقصد بالإجراءات التأديبية الأصول والقواعد التي ينبغي اتباعها منذ لحظة اكتشاف المخالفة والتحقيق مع الموظف، وحتى صدور الحكم عليه، سواء أتم ذلك من خلال الجهة الإدارية أم من خارجها من السلطات ذات الصلة بالعملية التأديبية. وترمي هذه الإجراءات

أساساً إلى تحقيق هدفين أساسيين، هما: تمكين الإدارة من فرض النظام وتحقيق الصالح العام، وحماية الموظفين من القرارات الجزافية. (٩٠) فهذه الإجراءات مهمة لأنها تمثل ضمانات للموظف في اتخاذ قرارات عادلة. فالمعروف أنه إذا ما نسب إلى موظف ما ارتكاب إحدى المخالفات فإنه يكون عرضة لتوقيع عقوبة تأديبية عليه، وقد تصل هذه العقوبة إلى حد الفصل. وتقتضي العدالة أن يوضع من القواعد والضوابط، ما يكفل قصر توقيع العقاب على الحالات التي يكون الموظف فيها قد ارتكب فعلاً ما يستوجب المساءلة. وكلا الأمرين، فضلاً عن إخلالهما بحسن سير المرافق العامة، يتنافيان مع قواعد العدالة. (٩١) وعلى هذا الأساس، تهتم أنظمة التأديب عادة بتحديد إجراءات واضحة وعادلة، لها حدود وضوابط لإثبات ارتكاب المخالفة ونسبتها إلى المتهم، أو لتوقيع العقوبة المحكوم بها، دون تجاوز الحقوق النظامية للموظف المتهم، أو الإخلال بالصالح العام.

وقد حرصت النصوص التأديبية في المملكة على تحديد الإجراءات التي تساعد على إظهار الحق وتحقيق المصلحة العامة، واهتمت بتحقيق العدالة الإجرائية في القضايا التأديبية، ابتداءً من مرحلة الكشف على المخالفات وحتى إصدار الحكم، فتضمنت القواعد المنظمة للإجراءات التأديبية، وحددت اختصاصات السلطات التأديبية في هذا المجال.

ويمكن تقسيم الإجراءات التأديبية إلى أربع مراحل رئيسة هي: التحقيق، والإحالة، والمحاكمة، وإصدار القرار التأديبي. وبطبيعة الحال ليس من الضروري أن تمر كل الإجراءات التأديبية بالمرحلة الأربع. فقد يظهر التحقيق أن الموظف بريء مما نسب إليه، وبذلك يقفل ملف القضية وتنتهي الإجراءات التأديبية. كما قد تنتهي إجراءات التأديب بانتهاء التحقيق، ومن ثم توقيع العقوبة على الموظف من قبل الوزير المختص، دون حاجة إلى إحالة القضية إلى ديوان المظالم ثم محاكمة الموظف وصدور قرار تأديبي بشأنه من قبل مجلس المحاكمة في ديوان المظالم.

أولاً - التحقيق

تبدأ إجراءات التأديب بالتحقيق في المخالفات التأديبية بعد كشفها. ولئن كان البدء في

التحقيق هو إجراء تمهيدي، إلا أنه قد يترتب عليه نتائج خطيرة تمس حقوق الموظف. ولهذا، وضماناً لاستقرار الموظف وعدم تعريضه للتجريح والمهانة، فيتعين ألا يبدأ بالتحقيق معه إلا إذا كان ثمة احتمال معقول لارتكابه المخالفة المنسوبة إليه؛ لأن من شأن التحقيق حتى لو انتهى بالحفظ أن يشير غباراً حول الموظف ويعرضه للأقويل، الأمر الذي قد يزعزع من مركزه. (٩٢) وهكذا، ونظراً لما قد يترتب على التحقيق من آثار سلبية على الموظف، كان لا بد أن تخضع إحالة الموظف إلى التحقيق، وإجراء التحقيق معه إلى ضوابط وقيود.

وتتصل إجراءات التحقيق بمجموعة الإجراءات التي تهدف إلى تحديد المخالفات التأديبية، وتوضيح معالمها، والظروف التي وقعت فيها، والمسؤولين عنها، وبحث الأدلة التي تثبت مسئوليتهم عنها، كذلك تهدف هذه الإجراءات إلى توفير الضمانات الأساسية لسلامة التحقيق، وحياده، وتسهيل وسائل القيام به، بغية الوصول إلى الحقيقة من جهة، ولتمكين الموظف المتهم من الدفاع عن نفسه من جهة ثانية.

١. سلطة التحقيق

قبل صدور نظام تأديب الموظفين الحالي كانت الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف هي التي تتولى بمفردها التحقيق فيما ينسب إلى موظفيها من مخالفات. (٩٣) ولكن بعد صدور نظام التأديب أصبح التحقيق يتم عن طريق الجهات الإدارية أو هيئة الرقابة والتحقيق.

وتختص هيئة الرقابة والتحقيق بالتحقيق في المخالفات التي تكشف عنها الرقابة التي تختص بها، وكذلك التحقيق فيما يحال إليها من الوزراء المختصين أو من الجهات الرسمية المختصة (المادة ٥ من نظام التأديب). والإحالة في هذه الحالة متروكة لتقدير الجهات الإدارية، فلا يستطيع الموظف الذي تجري معه الجهة الإدارية التحقيق أن يلزمها بإحالته إلى هيئة الرقابة والتحقيق كي تتولى التحقيق معه.

بيد أن النظام لم يجعل مسألة التحقيق مع الموظفين حكراً على هيئة الرقابة والتحقيق، بل ترك شطراً واضحاً من هذه المسألة في يد الوزير المختص، أو من هو في مستواه. حيث إن الوزير هو الرئيس الإداري الأعلى في وزارته، ومن واجباته الأساسية أن يراقب مرؤوسيه

وأن يحقق مع المخطئ منهم. (٩٤)

غير أن هيئة التحقيق، لا الجهة الإدارية، تختص بالتحقيق إذا ارتكب الموظف مخالفة في غير الجهة التي يعمل بها الموظف، وكذلك إذا ارتكب موظفون تابعون لأكثر من جهة إدارية مخالفة أو أكثر، أو كان هناك عدة مخالفات تأديبية مرتبطة بعضها ببعض، أو إذا كان الموظف قد انتهت خدمته. فإذا أسفر التحقيق عن استحقاق للعقوبة فإن على الهيئة أن تحيل القضية إلى ديوان المظالم (المادتين ٤٠ و ٤١ من نظام التأديب). وفيما خلا ذلك فإن للجهة الإدارية أن تقرر إجراء التحقيق بنفسها، أو إحالته إلى هيئة الرقابة والتحقيق، وفقاً لتقديرها.

وإجراء التحقيق مع الموظف عن طريق الجهة الإدارية، لا يلزم أن يصدر به أمر من الوزير المختص، كما هو الحال عند إصدار قرار العقوبة، وإنما يملكه الرئيس المباشر للموظف، والرؤساء المسؤولون، على أن يكون التصرف في نتيجته بطبيعة الحال متروكاً لسلطة التأديب المختصة. (٩٥)

٢. إجراءات التحقيق

يجب أن تراعى في التحقيق الضمانات الأساسية التي تقوم عليها حكمته بأن توافر فيه ضمانات السلامة والحيدة والاستقصاء لصالح الحقيقة، وأن تكفل فيه حماية حق الدفاع للموظف تحقيقاً للعدالة. وقد حرص نظام تأديب الموظفين وكذلك اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقيق،^(٩٦) وقواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم، على إبراز المقومات الأساسية للتحقيق. وهذه الأصول والمقومات التي يجب توافرها في التحقيق لا تقتصر على التحقيقات التي تجري عن طريق هيئة الرقابة والتحقيق، وإنما تشمل كذلك التحقيقات التي تقوم بها الجهات الإدارية؛ لأن الغاية في النهاية وفي جميع الأحوال هي كشف الحقيقة وكفالة حق الموظف في الدفاع عن نفسه. (٩٧)

وتستطيع هيئة الرقابة والتحقيق، التحقيق مع أي موظف إذا رأى رئيس الهيئة، أن هناك أموراً تستوجب التحقيق. وفي هذه الحالة يقوم بالتحقيق محقق ينتدبه رئيس الهيئة، ويجوز

أن يتولى التحقيق في قضية واحدة أكثر من محقق في الأحوال التي تتطلب ذلك . إلا أنه لا يجوز أن يتولى التحقيق أحد من يتصل بأحد الخصوم بصلة قرابة أو نسب حتى الدرجة الرابعة،^(٩٨) وذلك ضماناً لحيدة التحقيق . ويتعين في هذه الحالة إخطار الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف بإجراء التحقيق قبل الشروع فيه (المادة ٧ من نظام التأديب) . وذلك حتى تكون تلك الجهة على علم مسبق بما يتخذ حيال الموظف من إجراءات ، وذلك من باب التنسيق بين الاختصاصات ، ولضمان حسن تعاون الجهات الإدارية مع هيئة الرقابة والتحقيق وتقديم المساعدات اللازمة لها .^(٩٩)

ويتعين على الجهات الإدارية التعاون مع الهيئة في التحقيق ، ومساعدتها فيما تتخذه من إجراءات ، وألا تمتنع عن تمكين المحقق من الاطلاع على ما يرى لزوم الاطلاع عليه من الأوراق والمستندات وغيرها ، وكذلك تفتيش أماكن العمل ، إذا تطلب التحقيق ذلك . على أن يتم ذلك في حضور الرئيس المباشر للموظف . وعند الانتهاء من التفتيش ينبغي للمحقق تحرير محضر بحصول التفتيش ، ونتيجته ، وحضور المتهم أو غيابه ، وذكر أسماء الحاضرين لعملية التفتيش . ولا يجوز للجهة الإدارية أن تمنع المحقق من الاطلاع على المستندات أو التفتيش ، إلا إذا كان لديها أسباب وجيهة جدية تبرر ذلك ، وعندئذ يكون الفصل في الأمر لرئيس مجلس الوزراء (المادة ٨ من نظام التأديب) . وإذا رأى رئيس هيئة التحقيق ، لأسباب جدية ، أن أموراً تستوجب تفتيش غير أماكن العمل ، فله أن يطلب ذلك من قبل السلطة المختصة ، وفقاً للأنظمة المعمول بها في المملكة ، ويجري التفتيش بحضور المحقق (المادة ٩ من نظام التأديب) .

ومن الضمانات التي قررها النظام أن يجري التحقيق بحضور الشخص الذي يجري التحقيق معه ، ما لم تقضي المصلحة العامة إجراء التحقيق في غيابه (المادة ١٠ من نظام التأديب) . فالقاعدة أن يجري التحقيق بحضور الموظف المتهم والاستثناء هو عدم الحضور . ومن المبادئ الأصولية أن الاستثناء لا يلجأ إليه إلا عند الضرورة ، ولا يجوز التوسع في تطبيقه .^(١٠٠) وإذا تعذر حضور المطلوب استجوابه لمرضه أو لأسباب قهرية ، وكان التحقيق

لا يحتمل التأجيل، فيبغى أن يصدر رئيس الهيئة أمراً بانتقال المحقق لإجراء التحقيق في مكان وجوده، على أن يصحبه كاتب للتحقيق إن وجد، وأحد أعضاء الرقابة، ويتعين إبلاغ جهة عمل الموظف مسبقاً بذلك (المادة ٩ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقيق).

ويجب أن يكون التحقيق مكتوباً، وأن يثبت في محضر أو محاضر مسلسلة يبين فيها تاريخ ومكان وساعة افتتاحه وإتمامه. وتذيل كل ورقة من أوراق التحقيق بتوقيع من تولى التحقيق. ولا يجوز الشطب أو التعديل في أوراق محاضر التحقيق (المادة ١١ من نظام التأديب). ويتعين أن ترفق بأوراق التحقيق صوراً للمستندات المقدمة، وذلك بعد أن يوقع عليها المحقق بمطابقتها بالأصل مع إثبات مقدمها وتاريخ تقديمها (المادة ١١ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة). وفي حالة إجراء التحقيق من قبل جهة العمل ينبغى أن يكون التحقيق مع الموظف كتابة، ويجب سماع أقواله وتحقيق دفاعه، وإثبات ذلك في القرار الصادر بالعقاب أو في محضر مرفق به (المادة ٣٥ من نظام التأديب).

ويتعين على المحقق أن يقتصر في تحقيقه على الأمور المباشرة المتصلة بالتهمة، التي تكشف عن حقيقتها فقط دون توجيه أسئلة عن أمور أخرى خارجة عن ذلك، كذلك ينبغى عدم استعمال وسائل الإكراه والضغط أو التهديد أثناء التحقيق (المادة ٩ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة). كذلك يجب على المحقق أن يضع أسئلته صريحة محدودة، وأن تكون خالية من الغموض، وأن يعنى بصياغتها بحيث لا تتضمن إحاءات بإجابات معينة. ويجب أن يحجم المحقق عن إبداء رأيه قبل استجواب الموظف وسماع الشهود والانتهاء من التحقيق (المادة ١٣ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة).

وفي نهاية التحقيق يتعين أن يواجه الموظف المحقق معه بجميع القرائن والأدلة القائمة ضده، وأن يطلب منه الرد على كل منها على حده (المادة ١٦ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة). وعقب الانتهاء من التحقيق يبادر المحقق بإعداد مذكرة تتضمن ملخصاً وافياً لموضوع التحقيق، وعرضاً مناسباً لسيره، وإيضاحاً لما أسفر عنه. ويعرض المحقق على رئيس الهيئة أوراق التحقيق والتوصية بالتصرف النظامي فيها (المادة ١٢ من نظام التأديب).

وجدير بالذكر أن التحقيق يتطلب أحياناً كف يد الموظف عن العمل وهذا ما ستعرض له فيما يلي .

٣. كف يد الموظف عن العمل

المقصود بكف يد الموظف عن العمل وقفه عن العمل وتنحيته عن وظيفته مؤقتاً لمدة من الزمن، وذلك لوجود تهمة إدارية ضده، كجرائم الرشوة والتزوير، أو بسبب حبسه جنائياً أو احتياطياً. وينتهي كف اليد، إما بالإدانة أو البراءة، أو لدى إطلاق سراح الموظف إذا كان محبوساً حبساً احتياطياً، إلا إذا رأت الجهات المختصة استمرار كف يده .

وكف اليد لا يعد جزءاً إدارياً؛ لأنه ليس سوى إجراء تحفظي تتخذه الإدارة لإبعاد الموظف، في ظروف معينة، عن الوظيفة لضمان الوصول إلى الحقيقة مجردة بعيدة عن التأثير أو التزييف. (١٠١)

خصائص كف اليد

(أ) يعد كف اليد إجراءً مؤقتاً، ينتهي إما بعودة الموظف لعمله بعد ثبوت براءته من التهمة المنسوبة إليه، أو إدانته وتوقيع العقوبة عليه .

(ب) لا يعد كف اليد عقوبة تأديبية ضد الموظف، وإنما مجرد إجراء احتياطي . فكما سبقت الإشارة، فقد حدد نظام تأديب الموظفين العقوبات التأديبية على سبيل الحصر، وكف اليد ليس واحداً منها .

(ج) يتم كف اليد إما بقوة النظام وإما بقرار إداري، وفقاً لتقدير الجهات الإدارية المختصة، وتختلف تبعاً لذلك، الآثار القانونية المترتبة على كل من هاتين الحالتين .

كف اليد بقرار إداري (الوقف الإداري):

يقصد بكف اليد الإداري وقف الموظف عن العمل بصفة مؤقتة كإجراء احتياطي، وذلك بقرار من قبل الوزير المختص، إذا رأى هو أو رأت هيئة الرقابة والتحقيق أن مصلحة العمل تقتضي ذلك (المادة ٤٣ من نظام التأديب)، في مثل الحالات التي يخشى من الموظف

على سير التحقيق إذا ما ترك وشأنه يباشر عمله . فمن المعلوم أن بعض القضايا تتعلق بالإخلال بسير العمل في الإدارات الحكومية ، وقد يكون في استمرار وجود الموظف المتهم على رأس العمل تمكين له من العبث ببعض الأدلة أو إزالتها أو تشويهها . على أنه يجب أن يكون قرار كف اليد في هذه الحالة محدد المدة ، على أن تكون المدة قابلة للتجديد إذا اقتضت مصلحة العمل أو التحقيق ذلك . ويجوز للموظف التظلم من قرار كف اليد الإداري أمام ديوان المظالم .

كف اليد بقوة النظام (الوقف النظامي):

المقصود بكف اليد بقوة النظام هو ذلك الكف الذي يتم تلقائياً ، وبقوة النظام ، دون صدور قرار إداري به ، وذلك إذا حبس الموظف احتياطياً لسبب من الأسباب التالية :

(أ) اتهامه بارتكاب جريمة جنائية تتصل بالوظيفة العامة كالرشوة والتزوير والاختلاس .

(ب) اتهامه بارتكاب جريمة اعتداء على النفس أو العرض أو المال .

(ج) اتهامه من السلطة التنفيذية بارتكاب جريمة مخلة بالشرف والأمانة .

(د) إذا كان حبس الموظف بسبب تهمة سياسية وطلب وزير الداخلية اعتباره في حكم مكفوف اليد . (١٠٢)

(هـ) الموقوف في ديون خاصة إذا ثبت إعساره شرعاً . (١٠٣)

ووفقاً لذلك ، لا يعد المحبوس احتياطياً في حكم مكفوف اليد إذا كان سجنه بسبب مطالبته بحق مدني خاص ، عدا الموقوف في ديون خاصة وثبت إعساره شرعاً ، أو بسبب مخالفة مرورية ، وبالتالي لا يقع كف اليد بقوة النظام في مثل هذه الحالات . وينتهي كف اليد بقوة النظام بانتهاء الحبس الاحتياطي دون حاجة إلى إجراءات أخرى .

الآثار المترتبة على كف اليد

يترتب على كف يد الموظف عن العمل عدد من الآثار ، تشمل ما يلي :

(أ) حرمان الموظف من ممارسة عمل وظيفته طوال مدة كف اليد .

(ب) وقف صرف نصف راتب الموظف طوال مدة كف اليد . فلا يصرف له سوى نصف صافي راتبه فقط دون سائر البدلات الأخرى التي كانت تصرف له قبل كف اليد . وإذا بلغ الموظف السن النظامية في أثناء كف يده يقطع راتبه منذ بلوغه السن النظامية . فإذا برئ الموظف أو عوقب بغير الفصل ، (والفصل لا يكون إلا لموظف لم تنته خدماته) ، يصرف له الباقي من راتبه مع بدل النقل والبدلات الأخرى ، عدا البديل الذي ينص على أنه لا يصرف إلا في أثناء مزاولة العمل . أما إذا عوقب بالفصل فلا يستعاد ما صرف له ما لم تقرر الجهة التي أصدرت قرار العقوبة غير ذلك (المادة ١٩ من نظام الخدمة المدنية) .

(ج) عدم احتساب مدة كف اليد في الخدمة لأغراض التقاعد إذا انتهى الأمر بفصل الموظف . أما إذا انتهى كف يد الموظف بغير الفصل ، فإنه يعد شاغلاً للتوظيفة ، وبالتالي فيمكن أن تحتسب المدة التي كفت يده خلالها خدمة لغرض المسابقة والإجازة والتقاعد .

(د) لا يسمح له بالاشتراك في المسابقة ، (١٠٤) ولا يجوز النظر في ترقيته (١٠٥) ، حتى ينتهي كف اليد .

٤ . نتائج التحقيق

(١) التحقيق الذي تجريه هيئة الرقابة والتحقيق

إذا أسفر التحقيق الذي تجريه هيئة الرقابة والتحقيق عن وجود جريمة جنائية ، تحال القضية إلى الجهة المختصة بالفصل فيها (المادة ١٢ من نظام التأديب) . وفي هذه الحالة توقف الإجراءات التأديبية بحق الموظف ، إلى أن يتم الفصل جنائياً في المخالفات المنسوبة للموظف ويصدر حكم نهائي من الجهة المختصة جنائياً . ثم تعاد الأوراق بعد ذلك إلى هيئة الرقابة والتحقيق لتقرير ما يجب نظاماً . وذلك تطبيقاً لمبدأ استقلال الجريمة الجنائية عن المخالفة التأديبية كما تم إيضاحه فيما سلف .

وإذا رأت الهيئة، نتيجة للتحقيق، أن الأفعال المنسوبة للموظف تستوجب الفصل، فإنها تحيل القضية إلى ديوان المظالم للبت فيها، مع بيان الأفعال المنسوبة إليه، وفي هذه الحالة عليها متابعة الدعوى هناك.

أما إذا أسفر التحقيق عن وجود شبهات قوية تمس كرامة الوظيفة أو النزاهة أو الشرف أو حسن السمعة، فيجوز لرئيس الهيئة بعد أخذ رأي الوزير المختص اقتراح فصل الموظف بقرار من مجلس الوزراء (المادة ١٣ من نظام التأديب). لأن وجود مثل هذه الشبهات القوية تجعل الموظف غير صالح للاستمرار في الوظيفة، وفي ذلك معالجة لحالات يحسن فيها اتخاذ مثل هذا الإجراء دون الخوض في إجراءات المحاكمة. (١٠٦)

وإذا رأت هيئة الرقابة والتحقيق أن المخالفة لا تستوجب الفصل، فإنها تحيل الأوراق إلى الوزير المختص مع بيان الأفعال المنسوبة إلى المتهم على وجه التحديد، مع اقتراح العقوبة الملائمة. ومن حق الوزير المختص اختيار عقوبة أخرى ملائمة من بين العقوبات التي تدخل ضمن اختصاصه (المادة ٣٨ من نظام التأديب).

(ب) التحقيق الذي تجريه الجهة الإدارية

إذا أجري التحقيق عن طريق الجهة الإدارية، فهي بعد إتمام التحقيق إما أن تحيل القضية إلى هيئة الرقابة والتحقيق لتحيلها بدورها إلى ديوان المظالم إذا رأت أن الفعل المنسوب إلى الموظف يستوجب توقيع عقوبة الفصل. وإما أن تقوم بنفسها بتوقيع عقوبة تدخل في اختصاصها، وعليها حينئذ إبلاغ هيئة الرقابة والتحقيق بصورة من قرار العقوبة وجميع أوراق التحقيق. وفي هذه الحالة يكون للهيئة، خلال ثلاثين يوماً من تسلمها للقرارات وصور أوراق التحقيق، إذا رأت أن المخالفة الصادر في شأنها القرار تستوجب الفصل، أن تبلغ الوزير بذلك وتباشر التحقيق في القضية. كما يتحتم على الجهة الإدارية في هذه الحالة إبلاغ وزارة الخدمة المدنية، وديوان المراقبة العامة بقرار العقوبة فور صدوره.

ثانياً - الإحالة

ثمة حالات ينتهي فيها التحقيق إلى وجوب إحالة الموظف إلى ديوان المظالم لمحاكمته.

ويحال الموظف المتهم إلى ديوان المظالم لمحاكمته بناءً على قرار من هيئة الرقابة والتحقيق تحدد فيه المخالفات المناسبة للمتهم .

ويختص ديوان المظالم بنظر القضايا التأديبية في الحالات التالية :

(أ) الحالات التي تكون فيها العقوبة المطلوب توقيعها هي الفصل . وبطبيعة الحال لا

يعني ذلك توقيع عقوبة الفصل ، وإنما أي عقوبة مناسبة تراها دائرة المحاكمة من بين العقوبات النظامية .

(ب) الحالات التي يكون فيها الموظف قد انتقل من الجهة الإدارية التي كان يعمل بها إلى

جهة إدارية أخرى بعد صدور المخالفة وقبل توقيع العقوبة .

(ج) الحالات التي ارتكب فيها الموظف مخالفة في غير جهة عمله ، كموظف يكلف بأداء

عمل ، مثل الاشتراك في إحدى اللجان ، في غير جهته وينسب إليه تقصير أو إهمال في أداء العمل ، أو يعتدي على زميل في وزارة أخرى غير مقر عمله . (١٠٧)

(د) الحالات التي يرتكب فيها موظفون تابعون لأكثر من جهة إدارية مخالفة إدارية

واحدة أو أكثر من مخالفة ولكنها مرتبطة بعضها ببعض .

(هـ) إذا كان الموظف قد ترك الخدمة قبل توقيع العقوبة عليه . (١٠٨)

وبعد أن ترفع الهيئة قرار الإحالة إلى رئيس ديوان المظالم ، يتولى رئيس الديوان أو من

ينبئ إحالة الدعوى إلى أحد الدوائر التأديبية أو الجزائية التي يتكون منها الديوان للنظر فيها ،

وذلك وفقاً لطبيعة التهمة ، (١٠٩) (إلى رئيس الدائرة الجزائية إذا كانت التهمة جريمة جزائية ،

أو إلى رئيس الدائرة التأديبية إذا كانت المخالفة تأديبية) . ويتعين أن يتضمن قرار الإحالة أسماء

المتهمين وصفاتهم وأماكن إقامتهم والتهم المنسوبة إليهم على وجه التحديد ، ومكان وقوعها

وأدلة الاتهام والنصوص النظامية المطلوب تطبيقها عليهم ، ويرفق به كامل ملف الدعوى

(المادة ٨ من قواعد المرافعات) .

إلا أن هذا لا يعني أن على دائرة المحاكمة أن تتقيد بما ورد في قرار الإحالة ، فللدائرة أن

تكيف الوقائع بما تراها ، وأن تطبق عليها المواد المناسبة وكل ما في الأمر أنها تتقيد فقط بنطاق

الدعوى، حسبما حددته هيئة الرقابة والتحقيق. بمعنى أنه لا يجوز أن تنظر في دعوى لم تحلها هيئة الرقابة والتحقيق إليها، حتى وإن كانت مرتبطة بالدعوى المحالة إليها، إذ يكون الإجراء المناسب في هذه الحالة هو تنبيه هيئة الرقابة والتحقيق إلى تلك الحقيقة. (١١٠)

وهكذا، يجوز للدائرة أن تغير الوصف النظامي للفعل المسند إلى المتهم، أو أن تعدل التهمة بإضافة الظروف المشددة التي تثبت للدائرة من التحقيق أو من المرافعة في الجلسة، ولو لم تذكر في قرار الاتهام. وفي هذه الحالة يتعين على الدائرة أن تنبه المتهم إلى هذا التغيير وأن تمنحه وقتاً مناسباً لتحضير دفاعه، وفقاً للوصف أو التعديل الجديد إذا طلب ذلك (المادة ٢٧ من قواعد المرافعات).

وتفصل الدائرة في الوقائع التي وردت بقرار الاتهام. ولكن يجوز لها، بناءً على طلب هيئة الرقابة والتحقيق، الحكم في وقائع لم ترد في قرار الاتهام، أو على متهمين جدد، إذا كانت أوراق القضية تتضمن ذلك. بشرط أن يمنح المتهم أجلاً مناسباً لتحضير دفاعه. ويجوز للدائرة من تلقاء ذاتها التصدي لذلك بقرار تصدره بإحالة القضية إلى هيئة الرقابة والتحقيق لكي تتولى تحقيقها، ثم اتخاذ ما يجب نظاماً كأي قضية أخرى. وإذا أعيدت القضية إلى الديوان وجب إحالتها إلى دائرة أخرى غير تلك التي تصدت لها في البداية. فإذا كانت تلك الدائرة لم تفصل في الدعوى الأصلية وكانت هذه مرتبطة بالدعوى الجديدة ارتباطاً لا يقبل التجزئة، فيتعين في هذه الحالة إحالة القضية كلها إلى الدائرة التي نظرت الدعوى أساساً (المادة ٢٨ من قواعد المرافعات).

وخلاصة ما سبق، أن للدائرة أن تنزل على المخالفة وصفها الصحيح. ولها فوق ذلك أن تضيف إلى عناصر التهمة الثابتة من قبل المتهم عناصر جديدة، طالما كانت هذه العناصر ثابتة بالأوراق. ويتضح ذلك بصورة خاصة بالنسبة إلى عنصر الظروف المشددة التي تثبت من التحقيق أو من المرافعة في الجلسة، أو فيما يتصل بتعدي التهمة الموجهة إلى الموظف من حيث اعتباره شريكاً أو فاعلاً أصلياً، بغض النظر عما ورد في قرار الإحالة. غير أنه في جميع الأحوال إذا رأت الدائرة تغيير وصف التهمة، وجب عليها تنبيه المتهم إلى ذلك. فإذا

طلب تأجيل القضية لتحضير دفاعه في ضوء الوصف الجديد، فيتوجب على الدائرة في هذه الحالة أن تجميه إلى طلبه، وإلا اعتبر ذلك إخلالاً بحق الدفاع. (١١١)

ثالثاً - المحاكمة

تشمل هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات التي تتبعها السلطة التأديبية للفصل في المخالفات المنسوبة للموظف. وإلى جانب النصوص التي توردها الأنظمة التأديبية المختلفة في هذا الخصوص فإن ثمة مبادئ يتعين مراعاتها والالتزام بها، طبقاً لأصول عامة يتعين تطبيقها، حتى في حالة عدم وجود نص. بمعنى أن هناك قدراً من الضمانات الجوهرية التي ينبغي توافرها كحد أدنى في كل محاكمة تأديبية. وهذا القدر تمليه العدالة المجردة وضمير الإنصاف والأصول العامة في المحاكمات، وإن لم يرد عليه نص. ويمكن استلزامه وتقريره في كنف قاعدة أساسية كلية تصدر عنها وتستسقي منها الجزئيات والتفاصيل، وهي تحقيق الضمان وتوفير الاطمئنان للموظف موضوع المحاكمة. وتتصل هذه الضمانات بالإجراءات التي تتبع أثناء المحاكمة التأديبية، مثل مواجهة المتهم بما هو منسوب إليه، وإتاحة الفرصة أمامه للحضور والدفاع عن نفسه، وحياد الهيئة التي تتولى محاكمته. (١١٢)

وكانت المواد (١٤-٣٠) من نظام التأديب تنظم الأحكام الإجرائية للدعاوى والمنازعات التي تختص بالفصل فيها هيئة التأديب، إلا أنه بصدر نظام ديوان المظالم لسنة ١٤٠٢ هـ فقد تم إلغاء هذه المواد. وترك تنظيم الأحكام الإجرائية الأساسية التي تنظم سير الدعاوى الإدارية والجزائية التي يختص الديوان بالفصل فيها لمجلس الوزراء، حيث أشارت المادة (٤٩) من النظام " أن تصدر قواعد المرافعات والإجراءات أمام الديوان من مجلس الوزراء ".

وقد أصدر مجلس الوزراء قواعد المرافعات والإجراءات المتعلقة بالدعاوى الإدارية والجزائية التي يختص الديوان بالنظر فيها. وتنظم هذه القواعد إجراءات رفع الدعوى وشروط قبولها، وحالات عدم سماعها، ودوائر المحاكمة، وإجراءات نظر الدعاوى وتحضيرها، والمواعيد المختلفة لها، ونظام جلسة المحاكمة وسيرها، وقواعد إصدار الأحكام، وتنفيذها، وسبل الاعتراض عليها، وغيرها من الأحكام الإجرائية التي تنظم سير

إجراءات المحاكمة.

وتتم محاكمة المتهم أمام الدوائر المختصة في ديوان المظالم، حيث يحيل رئيس الديوان أو من ينيبه القضايا التي ترد إلى الديوان إلى الدائرة المختصة. وتتولى هيئة الرقابة والتحقيق الادعاء أمام ديوان المظالم في الجرائم والمخالفات التي تتولى التحقيق فيها (المادة ١٠ من نظام ديوان المظالم). ويتعين على رئيس الدائرة حال ورود القضية أن يحدد موعداً لنظرها، وأن يبلغ هيئة الرقابة والتحقيق والمتهم رسمياً بذلك الموعد، مع تزويده بصورة من قرار الاتهام، على ألا تقل المدة الواقعة بين تاريخ الإبلاغ وتاريخ الجلسة عن ثلاثين يوماً (المادة ٩ من قواعد المرافعات)، وذلك حتى تتاح الفرصة للمتهم لتدبر أمره وإعداد نفسه وكذا هيئة الرقابة والتحقيق.

وإذا رأت الدائرة التي تنظر الدعوى التأديبية أن الأمور المنسوبة إلى المتهم تشكل جريمة جزائية، فيتوجب عليها في هذه الحالة أن توقف الفصل في الدعوى التأديبية، وتقرر إعادة القضية إلى هيئة الرقابة والتحقيق لاتخاذ ما يجب نظاماً (المادة ٢٦ من قواعد المرافعات). وفي الأحوال التي يتقرر فيها إحالة المتهم إلى المحاكمة الجنائية توقف الإجراءات التأديبية بحقه إلى أن يصدر حكم نهائي من الجهة المختصة وتعاد الأوراق بعد ذلك إلى هيئة الرقابة والتحقيق لتقدير ما يجب.

ويتعين تسليم البلاغات إلى الشخص نفسه أينما وجد. وإلا فتسلم إلى من يوجد معه في محل إقامته من الساكنين. وإذا تعذر ذلك فيسلم الإخطار إلى العمدة. وإذا تعذر معرفة محل إقامة المتهم أو عنوانه داخل المملكة فيبلغ بوساطة النشر في الجريدة الرسمية. وفيما يتعلق بالدولة ترسل البلاغات إلى الوزراء المختصين، أو لمديري المصالح، أو لرؤساء المؤسسات والهيئات العامة، أو من يقوم مقامهم. وفيما يتعلق بالمسجونين تسلم البلاغات إلى مدير السجن.

وتشكل الدائرة من رئيس وعضوين. ويجوز لرئيس الديوان أن يشكل دوائر فرعية من عضو واحد لنظر الدعاوى اليسيرة. ولا تصح جلسات الدائرة التي تنظر في الدعوى إلا

بحضور جميع أعضائها، وكذلك مندوب الادعاء (هيئة الرقابة والتحقيق)، وإذا لم يتوافر العدد اللازم من الأعضاء فيندب من يكمل نصاب النظر. ويجب أن تكون الجلسات علنية، إلا إذا رأت الدائرة جعلها سرية مراعاة للآداب، أو محافظة على النظام العام، على أن يكون النطق بالحكم في جميع الأحوال في جلسة علنية (المادة ١٥ من قواعد المرافعات).

ويلزم أن يحضر المتهم جلسات المحاكمة بنفسه، ويحق له أن يبدي دفاعه كتابة أو شفهاً. كذلك يجوز له أن يستعين بمن يدافع عنه من المحامين، وأن يطلب استدعاء الشهود لسماع أقوالهم. على أن إجراءات المحاكمة لا تعلق على حضور المتهم، وإنما المطلوب إعلامه ومنحه المهلة المنصوص عليها، حتى تتاح الفرصة له للحضور والدفاع عن نفسه. فإذا لم يحضر المتهم، فعلى الدائرة أن تمضي في إجراءات المحاكمة، بعد أن يتحقق من أن المتهم قد أبلغ إبلاغاً صحيحاً (المادة ١٩ من قواعد المرافعات). والمتهم الذي يبلغ إبلاغاً صحيحاً بالثول أمام مجلس المحاكمة ويتخلف عن الحضور، يعرض نفسه لصدور حكم عليه دون سماع ما قد يريد أن يقدمه لمجلس المحاكمة من أدلة ودفاع وشهود.

أما إذا كان المدعى عليه متهماً بمخالفة جزائية ففي حالة عدم حضوره بعد تبليغه، يعاد تكليفه بالحضور لجلسة أخرى. فإن تخلف بعد ذلك فإن الخيار يعطى لدائرة المحاكمة، إما أن تحكم في الدعوى غيابياً وإما أن تأمر بإحضاره لجلسة أخرى. فإذا أمرت بإحضاره ولم يحضر، يجب عليها أن تحكم في الدعوى غيابياً. ويعد الحكم حضورياً متى حضر المتهم إحدى الجلسات وأبدي دفاعه حتى إن تأجل الحكم بعد ذلك ولم يحضر عند صدوره (المادة ٢٠ من قواعد المرافعات).

وللمتهم أو من يوكله حق الإطلاع على أوراق التحقيق بحضور أمين سر الدائرة، وله، بإذن من رئيسها، استنساخ صور منها (المادة ١٧ من قواعد المرافعات). كذلك يجوز للموظف أن يأخذ أثناء الإطلاع بعض الملاحظات التي تساعد على تذكر ما تضمنته الأوراق.

ويمثل المتهم أمام الدائرة طليقاً بغير قيود وتتخذ عليه الحراسة اللازمة. ولا يجوز إبعاده

عن الجلسة إلا إذا وقع منه ما يخل بنظامها . وللدائرة أن تستمر في نظر الدعوى إلى أن يمكن السير فيها بحضوره، على أن تطلع المتهم على ماتم في غيبته من إجراءات . وفي كل الأحوال يكون المتهم آخر من يتكلم (المادة ٢٢ من قواعد المرافعات) .

وإذا رأت الدائرة أثناء المرافعة ضرورة إجراء معاينة أو تحقيق تكميلي، باشرت ذلك بنفسها أو نذبت من يقوم به من أعضائها . وللدائرة من تلقاء نفسها، أو بناءً على طلب ممثل الادعاء أو المتهم، أن تكلف بحضور من تراه لازماً لسماع أقواله من الشهود . وعلى الدائرة أن تمتع توجيه أسئلة إلى الشاهد لا تتعلق بموضوع الدعوى، أو تؤدي إلى اضطرابه أو تخويله (المادة ٢٣ من قواعد المرافعات) .

رابعاً - القرار التأديبي

كما سبقت الإشارة إليه، فإن سلطة التأديب هي سلطة مشتركة بين الجهة الإدارية وديوان المظالم . فالوزير يجوز له أن يوقع جميع العقوبات المنصوص عليها في النظام، ماعدا عقوبة الفصل، بينما يمكن لديوان المظالم توقيع أي من العقوبات المنصوص عليها في النظام . وقد أُلزم النظام الجهات الإدارية بإبلاغ هيئة الرقابة والتحقيق بجميع القرارات الصادرة منها بالعقوبات التأديبية لمرجعيتها، والتوثق من أن المخالفة الصادرة بشأنها العقوبة لا تستوجب الفصل . كذلك أُلزمها بإبلاغ وزارة الخدمة المدنية، وديوان المراقبة العامة بقرار العقوبة فور صدوره .

أما بالنسبة للدعوى التأديبية في ديوان المظالم، فتصدر دائرة الحكم بعد المحاكمة حكمها في القضية إما ببراءة المتهم، أو بتوقيع عقوبة من العقوبات التأديبية التي نص عليها النظام وتراها مناسبة، بصرف النظر عن العقوبة التي تطلبها هيئة الرقابة والتحقيق، أو قد تصدر حكمها بغير البراءة أو الإدانة، مثل الحكم بعدم الاختصاص، أو بعدم قبول الدعوى، أو سقوطها بالتقادم أو بالوفاة . وتصدر دائرة المحاكمة قرارها بعد المداولة السرية بين أعضائها مجتمعين (إذا كانت مؤلفة من أكثر من عضو) . وتصدر الأحكام بالأغلبية، وينسب الحكم إلى الدائرة، وعلى المخالف توضيح مخالفته وأسبابها في محضر الجلسة . وعلى الأكثرية أن

توضح وجهة نظرها في الرد على مخالفة المخالف في محضر الجلسة ويوقع المحضر من جميع أعضاء الدائرة وأمين سرها (المادة ٣٠ من قواعد المرافعات).

وإذا كان الحكم على الموظف بالحرمان من العودة للخدمة، فيجب أن يقرر مجلس المحاكمة تاريخ بدء المدة التي يحرم الموظف خلالها من العودة للخدمة، فإذا لم يتضمن القرار ذلك التحديد، حسب المدة من تاريخ صدور القرار. (١١٣) وإذا تضمن الحكم الصادر من ديوان المظالم ما يشير إلى حدوث فعل يشكل جريمة جنائية أو تأديبية، فيجب تبليغ جهة التحقيق المختصة بصورة من الحكم لاتخاذ ما يلزم نظاماً (المادة ٢٩ من قواعد المرافعات).

وينبغي أن يشمل إعلام الحكم على الأسباب التي بني عليها، وبيان ما استند إليه، والدائرة التي أصدرته، وتاريخ إصداره، ومكانه، والدعوى الصادرة فيها، وما إذا كان صادراً في دعوى جزائية أو تأديبية، وأسماء أعضاء الدائرة الذين سمعوا المرافعة، واسم ممثل الادعاء وطلباته وأسماء أطراف الدعوى وصفاتهم وموطن كل منهم وحضورهم أو غيابهم وأسماء ممثلهم، وما قدموه من طلبات أو دفعوا واستندوا إليه من أدلة (المادة ٣١ من قواعد المرافعات). وتوقع نسخة إعلام الحكم الأصلية من رئيس وأعضاء الدائرة وأمين سرها وذلك خلال خمسة عشر يوماً. وفي حالة تشكيل الدائرة من عضو واحد، فتوقع نسخة إعلام الحكم الأصلية منه ومن أمين سر الدائرة. وتحفظ نسخة إعلام الحكم الأصلية الموقعة في ملف الدعوى، وتسلم نسخة من إعلام الحكم مختومة بختم الدائرة وموقعة من رئيس الدائرة وأمين سرها لكل ذي علاقة.

وعلى الدائرة التي أصدرت الحكم أن تعلم المحكوم عليه بعد تسليمه نسخة إعلام الحكم بأن له أن يطلب تدقيق الحكم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسليمه نسخة إعلام الحكم، وأنه إذا لم يطلب تدقيق الحكم خلال تلك المدة فإن الحكم يكون في حقه نهائياً وواجب النفاذ، (باستثناء القرارات الصادرة بفصل موظفي المرتبة الحادية عشرة فما فوقها أو ما يعادلها فلا تكون نهائية إلا بعد التصديق عليها من رئيس مجلس الوزراء).

وللدائرة إذا رأت من أخلاق المحكوم عليه، أو ماضيه، أو سنه، أو ظروفه الشخصية،

أو الظروف التي ارتكبت فيها الجريمة، أو نحو ذلك مما يبعث على القناعة بوقف التنفيذ، أن تنص في حكمها على وقف تنفيذ العقوبة. إلا أنه لا أثر لذلك الإيقاف على الجزاءات التأديبية التي يخضع لها المحكوم عليه. ويلغى الإيقاف إذا أدين المحكوم عليه أمام إحدى دوائر الديوان بعقوبة بدنية في قضية جزائية أخرى ارتكبها خلال ثلاث سنوات من تاريخ صيرورة الحكم الموقوف تنفيذه نهائياً (المادة ٣٢ من قواعد المرافعات).

وأخيراً، فمن الجدير بالذكر أن مجلس الخدمة المدنية نص على أن يعامل الموظف الذي يتهم في قضية وهو مستمر على رأس العمل خلال الفترة من فصله المحدد في الحكم التأديبي أو القضائي وحتى تاريخ صدور القرار التنفيذي بإنهاء خدمته، معاملة الموظف الفعلي، وفقاً لأحكام المادة (١٠/٣٠) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية. (١١٤)

الضمانات التأديبية

مثلما حددت النصوص التأديبية طريقة تأديب الموظفين والعقوبات التي يمكن أن تلحق بهم، وحددت المبادئ التي تحكم تطبيق تلك العقوبات، مثل: شرعية العقوبة، وعدم تعددها، وضرورة مناسبتها للمخالفة، وعدم تطبيقها بأثر رجعي، فإنها كذلك وفرت عدداً من الضمانات والضوابط التي تكفل للموظف المتهم محاكمة وإجراءات تأديبية عادلة. وتتوافر هذه الضمانات في كافة مراحل العملية التأديبية، سواء داخل الجهة الإدارية أم خارجها، بداية من لحظة اكتشاف المخالفة وبدء التحقيق، وحتى صدور الحكم في القضية التأديبية.

ومن المحتم مراعاة هذه الضمانات، ولو لم توجبها نصوص صريحة في أي نظام، وذلك نظراً لاستناد الضمانات المذكورة إلى المبادئ القانونية العامة المسلمة في أغلب الدول المعاصرة، وهو أمر تقتضيه قواعد العدالة في كل مسألة تأديبية أو جنائية، دون الحاجة إلى نص صريح عليها. (١١٥) إذ تستلزم تلك المبادئ وجود قدر أدنى من العدالة المجردة وضمير الإنصاف، مع مراعاة عدم إغفال مقتضيات الصالح العام في الوقت نفسه. وإن كان ذلك لا يمنع بالطبع من وجود قدر أكبر يستمد من الأنظمة الخاصة بالإجراءات المتعلقة

بالتأديب. (١١٦)

وفي هذا المجال كفل النظام عدداً من الضمانات للموظفين، منها: فصل سلطتي الاتهام والمحاكمة، التحقيق مع الموظف المتهم قبل توقيع العقوبة، حق الدفاع للموظف المتهم، وجوب تسبب قرار العقوبة، حق الطعن في القرارات والأحكام التأديبية.

أولاً - الفصل بين سلطتي الاتهام والمحاكمة

لتحقيق حيدة الإجراءات التأديبية تلجأ نظم التأديب إلى توفير عدد من الضمانات من بينها فصل سلطتي الاتهام والمحاكمة. ويمثل الفصل بين سلطتي الاتهام والمحاكمة إحدى الضمانات الهامة للموظف العام، الأمر الذي يكفل حياد الجهة التي تحكم بين سلطة الاتهام وبين الموظف المتهم، حتى يطمئن الموظف إلى عدالة من يحاكمه وحياده وعدم تأثره أو ميله. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى اقتناع المتهم بما سيوقع عليه من عقوبات، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى تمكينه في المستقبل من إصلاح نفسه، وتحاشي السلوك المخالف. (١١٧)

ومن هنا حرص نظام التأديب في المملكة على فصل سلطتي التحقيق والمحاكمة، بأن جعل دور هيئة الرقابة والتحقيق يقتصر على إجراء التحقيق في المخالفات التي تكشف عنها الرقابة أو التي تحال إليها من الوزراء المختصين أو من أي جهة رسمية مختصة. في حين يختص بالفصل في التحقيق، إما ديوان المظالم (إذا كانت المخالفة تستدعي الفصل) أو السلطة الرئاسية (حين لا تستوجب العقوبة الفصل). ويمكن للهيئة أن تقترح العقوبة المناسبة، ولكن لا يكون ديوان المظالم أو الوزير المختص ملزمين بها. فلهما توقيع تلك العقوبة أو اختيار عقوبة أخرى مناسبة من بين العقوبات التي تدخل ضمن اختصاصهما (المادة ٣٨ من نظام التأديب).

ولا يجوز لهيئة الرقابة والتحقيق إحالة الأوراق لإقامة الدعوى التأديبية على أحد الموظفين العموميين دون أن تجري التحقيق اللازم، بحجة أن دائرة المحاكمة قد لا تتفقد بما تجر به الهيئة من تحقيقات، أو لأن من حق الدائرة استكمال ما ترى استكمالها من تحقيقات، إذ

إن ذلك يعني جمع دائرة المحاكمة بين مهام التحقيق والمحاكمة ، وهذا أمر يخالف ما يقضي به نظام تأديب الموظفين بالمملكة ويتعارض مع مبدأ الفصل بين سلطتي الاتهام والمحاكمة . (١١٨)

وفي هذا الخصوص أشارت هيئة التأديب في أحد أحكامها إلى . .

إن الجمع بين مهمتي التحقيق والمحاكمة في الوقت نفسه يتعارض مع أصل من الأصول العامة في مجال التأديب ، من مقتضاه الفصل بين سلطة التحقيق من ناحية ، وسلطة المحاكمة من ناحية أخرى ، بل إن الجمع يشكل في حقيقة الأمر تجاوزاً من جانب المجلس لاختصاصه المرسوم في نظام تأديب الموظفين ، ذلك أن هذا النظام يقوم على أساس الفصل بين مهمتي التحقيق والمحاكمة أخذاً بالأصل العام المنه عنه ، الأمر الذي يمكن معه القول بأن قيام جهة واحدة بالجمع بين المهمتين ، ينطوي على تجاوز لاختصاصها الذي حددته النصوص . وليس يجدي في هذا المقام عدم تقييد مجلس المحاكمة بما تجر به سلطة الاتهام من تحقيقات ، أو بحق المجلس في إجراء التحقيق مع المتهم واستكمال ما جرى استكمالاً من التحقيقات السابقة . (١١٩)

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا يتصل بمدى الجمع بين سلطتي الاتهام والمحاكمة ، حين يكون الاختصاص بتوقيع العقاب للسلطة الرئاسية . حيث إنه في هذه الحالات تباشر الجهة الإدارية التحقيق بنفسها ، ثم تصدر قرار العقوبة . إلا أنه بالرغم من عدم وجود مانع قانوني بأن يقوم الرئيس الإداري الأعلى المختص بتوقيع العقوبة أيضاً بالتحقيق ، فإن ما يحدث عملياً هو أن الوزير المختص أو من يفوضه من الرؤساء الإداريين يكلف شخصاً آخر أو وحدة إدارية بالمصلحة الحكومية بإجراء التحقيق . إذ إن الأصل أن يقوم بالتحقيق في الأجهزة الحكومية المختلفة إدارات مختصة بذلك هي إدارات الشؤون القانونية ، أو على الأقل أشخاص لهم دراية وقرس في العمل القانوني . (١٢٠) ويتم بعد ذلك عرض نتائج التحقيق على الوزير ، ليتولى اتخاذ القرار المناسب .

ولا شك في أن ذلك يعد تحصيلاً للرئيس الإداري المختص من التأثير بمؤثرات معينة أثناء التحقيق ، قبل أن تكتمل كافة مقوماته . علاوة على ذلك ، فإنه مع فرض قيام الرئيس الإداري الأعلى بالتحقيق بنفسه ، فلا يعد ذلك مخالفة قانونية . إذ إن التأديب عن طريق

الجهة الإدارية المختصة، ليس عملاً قضائياً، بل هو مجرد امتداد للسلطة الرئاسية لتقويم الخطأ. (١٢١) فضلاً عن ذلك، فإن توقيع عقوبة الفصل، التي هي من أشد العقوبات، لا تملكها الجهة الإدارية، بل ديوان المظالم، كما أنه يتحتم على الجهة الإدارية في توقيع العقوبات الممنوحة لها نظاماً، تبليغ وزارة الخدمة المدنية وديوان المراقبة العامة، وهيئة الرقابة والتحقيق، بالقرار التأديبي الصادر عنها فور صدوره، مع صورة من أوراق التحقيق. ولهيئة الرقابة والتحقيق، من تلقاء نفسها أو بناءً على طلب من وزارة الخدمة المدنية أو ديوان المراقبة العامة، أن تعترض على القرار. وإذا رأت أن المخالفة تستوجب الفصل فلها أن تطلب مباشرة التحقيق بنفسها بعد تبليغ الوزير المختص. بالإضافة إلى أن النظام أوجب إحالة حالات أخرى سبق الإشارة إليها لديوان المظالم للبت فيها. ولاشك أن في هذا تقييداً لسلطة الجهة الإدارية ونوع الضمان للموظف.

ثانياً - التحقيق قبل توقيع العقوبة

قبل توقيع العقوبة على الموظف ينبغي التحقيق معه لإظهار حقيقة ما نسب إليه، وللتحقق أهمية أساسية في الحالات التي لا تكون فيها الوقائع ثابتة بوضوح. وهو مهم أيضاً في جميع الأحوال لتقدير سلوك الموظف، بصفة عامة، ذلك التقدير اللازم لتحديد العقوبة التي توقع عليه. ويستخدم هذا التحقيق على وجه العموم ليكون مركزاً لمعاقبة الموظف، أو لقرار السلطة الرئاسية باقتراح العقوبة، أو بإحالة الأمر إلى القضاء التأديبي. (١٢٢)

وقد أولى النظام اهتمامه بالتحقيق ومقوماته، وحرص على سلامته إجراءاته. فلا يجوز توقيع العقوبة على الموظف إلا إثر سماع أقواله وتحقيق دفاعه، وأن يكون التحقيق مكتوباً، وأن يثبت في محضر أو محاضر مسلسلة يبين فيها تاريخ ومكان وساعة افتتاحه وإتمامه، وتذيل كل ورقة من أوراق التحقيق بتوقيع من تولى التحقيق، ولا يجوز الشطب أو التعديل في أوراق محاضر التحقيق. ويجب أن ترفق بأوراق التحقيق صور للمستندات المقدمة وذلك بعد أن يوقع عليها المحقق بمطابقتها بالأصل مع إثبات مقدمها وتاريخ تقديمها (المادة ١١ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة). وفي حالة إجراء التحقيق من قبل جهة العمل يجب

أن يكون التحقيق مع الموظف كتابة، ويجب سماع أقواله وتحقيق دفاعه وإثبات ذلك في القرار الصادر بالعقاب أو في محضر مرفق به (المادة ٣٥ من نظام التأديب). لذلك قررت هيئة التأديب في أحد أحكامها أن عدم إجراء أي تحقيق مع المتهم قبل إحالته إلى المحاكمة يفضي إلى تخلف ركن من أركان الدعوى التأديبية، وبالتالي إلى عدم قبوله. (١٢٣)

وكتابة التحقيق هو الأمر الغالب في مختلف الدول؛ لأن الكتابة تعطي للمحقق فرصة لتأمل ما ذكره المتهم عند استجوابه، وهو أمر يساعد المحقق على الوصول إلى وجه الحقيقة. فضلاً عن أنه مهما أوتي المحقق من قوة الذاكرة، وحرص على تحري الحقيقة فإن القول الشفهي ينسي بعضه، ولا يساعد المحقق على ربط أقوال المتهم واستخلاص الحقيقة منه، التي تحتاج إلى نوع من التروي والتحصيص حتى لا يدان بريء أو يبرأ مخطئ. (١٢٤)

وتنص المادة (٣٩) من النظام على وجوب إبلاغ هيئة الرقابة والتحقيق بكل القرارات الصادرة بالعقوبات التأديبية من المصالح الحكومية فور صدورها، على أن ترسل مع القرار صور من أوراق التحقيق جميعها. وإذا رأت الهيئة أن المخالفة التي صدر القرار فيها تستوجب الفصل، فتستطيع خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسلمها للقرار وصور أوراق التحقيق، أن تبلغ الوزير المختص بقرارها وتباشر التحقيق في القضية بنفسها، تمهيداً لإحالة الموظف المتهم إلى ديوان المظالم لمحاكمته.

ومن الضمانات المقررة في هذا الشأن ما يلي:

١. ضرورة إجراء التحقيق بحضور الشخص الذي يجري التحقيق معه، ما لم تقضي المصلحة العامة إجراء التحقيق في غيابه. فالقاعدة أن يجري التحقيق بحضور الموظف المتهم والاستثناء هو عدم الحضور. ومن المبادئ الأصولية أن الاستثناء لا يلجأ إليه إلا عند الضرورة، ولا يجوز التوسع في تطبيقه. (١٢٥) وإذا تعذر حضور المطلوب استجوابه لمرضه أو لأسباب قهرية، وكان التحقيق لا يحتمل التأجيل، يصدر رئيس الهيئة أمراً بانتقال المحقق لإجراء التحقيق في مكان تواجدته، على أن يصحبه كاتب للتحقيق إن وجد، وأحد أعضاء الرقابة، ويجب إخطار مرجع الموظف

مسبقاً بذلك .

٢ . لا يجوز أن يتولى التحقيق أحد من يتصل بأحد الخصوم بصفة قرابة أو نسب حتى الدرجة الرابعة ، وذلك ضماناً لحياد التحقيق .

٣ . يجب أن يقتصر المحقق في تحقيقه على الأمور المباشرة المتصلة بالتهمة ، التي تكشف عن حقيقتها فقط ، دون توجيه أسئلة عن أمور أخرى خارجة عن ذلك . كذلك يجب عدم استعمال وسائل الإكراه والضغط أو التهديد أثناء التحقيق . كذلك ينبغي للمحقق أن يحجم عن إبداء رأيه قبل استجواب الموظف وسماع الشهود والانتهاه من التحقيق (المادة ١٣ من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة) .

٤ . في نهاية التحقيق يتعين أن يواجه الموظف الذي يجرى التحقيق معه بجميع القرائن والأدلة القائمة ضده ، وأن يطلب منه الرد على كل منها على حدة .

ثالثاً - حق الدفاع

يعد حق الدفاع من الضمانات الأساسية للموظف لإظهار الحقائق ، والحد من احتمال التعسف . ويقصد بحق الدفاع تمكين الموظف المتهم من معرفة ما نسب إليه من وقائع وأدلة اتهام ، ومنحه المهلة الكافية ليتدبر أمره ، ويتهيأ للدفاع عن نفسه ، ثم يسمح له بتقديم ملاحظاته وأقواله كتابة أو مشافهة ، سواء بنفسه أم عن طريق محام عنه . (١٢٦)

وقد اهتم نظام التأديب بالمملكة بتوفير هذه الضمانة ، حيث نص عليها ، كما نصت عليها اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقيق ، وقواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم . وقد تضمنت تلك النصوص عدداً من الضمانات في هذا الشأن ، من أهمها ما يلي :

١ . وجوب تبليغ المتهم بموعد انعقاد أول جلسة للمحاكمة التأديبية ، وذلك قبل ثلاثين يوماً على الأقل من تاريخ انعقادها ، مع تزويده بصورة من قرار الاتهام . وذلك حتى يتدبر المتهم أمره ويعد نفسه . كذلك عنيت قواعد المرافعات بتحديد طريقة الإبلاغ الصحيحة ، فاستلزمت أن تسلم البلاغات إلى الشخص نفسه أينما وجد . وإلا فتسلم

إلى من يوجد معه في محل إقامته من الساكنين . وإذا تعذر ذلك فيسلم البلاغ إلى العمدة . وإذا تعذر معرفة محل إقامة المتهم أو عنوانه داخل المملكة فيبلغ بوساطة النشر في الجريدة الرسمية . وفيما يتعلق بالدولة ترسل الإخطارات إلى الوزراء المختصين ، أو لمديري المصالح أو لرؤساء المؤسسات والهيئات العامة ، أو من يقوم مقامهم . وفيما يتعلق بالمسجونين تسلم الإخطارات إلى مدير السجن .

٢ . استلزم النظام حضور المتهم جلسات المحاكمة بنفسه ، وضمن له حق إبداء دفاعه كتابة أو شفهيًا . وأجاز له أن يستعين بمن يدافع عنه من المحامين ، وضمن له حق استدعاء الشهود لسماع أقوالهم . على أنه لم يعلق اتخاذ إجراءات المحاكمة على حضور المتهم . لذا فإن المتهم الذي يبلغ إبلاغاً صحيحاً بالمثل أمام مجلس المحاكمة ويتخلف عن الحضور ، يعرض نفسه لصدور حكم عليه ، دون سماع ما قد يريد أن يقدمه لمجلس المحاكمة من أدلة أو دفاع أو شهود .

٣ . للمتهم أو من يوكله حق الإطلاع على أوراق التحقيق بحضور أمين مجلس المحاكمة ، وله بإذن من رئيس مجلس المحاكمة استنساخ صور منها . وهذا لا يعني منع الموظف من أن يأخذ أثناء الإطلاع بعض الملاحظات التي تساعد على تذكر ما تضمنته الأوراق ، وإنما يعني أن الذي يتطلب الإذن ، هو استنساخ صور كاملة مصدق عليها من أوراق التحقيق . ومن المفروض أن منع الموظف من استنساخ صور التحقيق يرتبط بالأمن والسرية ، إذا تطلب الأمر ذلك ، فإن لم يوجد المبرر فإن المنع لا يكون في محله . (١٢٧)

٤ . يجب أن تكون الجلسات علنية ، إلا إذا رأت الدائرة جعلها سرية ، مراعاة للآداب أو محافظة على النظام العام ، على أن يكون النطق بالحكم في جميع الأحوال في جلسة علنية .

رابعاً - حياد مجلس المحاكمة

لتحقيق الحياد في قرارات التأديب ، فإن من الضمانات التي كفلها النظام للموظف

المتهم حقه برد أي عضو من أعضاء دائرة المحاكمة، إذا كان هناك سبب يبرر ذلك (المادة ٢٤ من نظام التأديب). ويوقف النظر في الدعوى، إثر تقديم الطلب، وحتى البت فيه ويفصل رئيس الديوان في هذا الطلب ويكون قراره نهائياً. ومن المفروض أن الأسباب التي تبرر الرد هي الأسباب التي تمس حيدة عضو المجلس أو نزاهته. ولا يعني قبول الرد، أن عضو مجلس المحاكمة الذي رد قد قام به حتماً سبب يقلل من كرامته أو يستدعي مساءلته. (١٢٨)

بالإضافة إلى ما سبق، فإن لعضو الدائرة، إذا قامت لديه أسباب يستشعر منها الحرج من نظر الدعوى، أن يعرض تنحيته عن النظر فيها على رئيس الديوان للفصل فيها (المادة ٢٥ من قواعد المرافعات).

خامساً - تسبیب القرارات التأديبية

يقصد بذلك أن يتضمن القرار الأسباب التي أدت إلى توقيع العقوبة على الموظف. وتسبب قرار العقوبة يعد من الضمانات الواجب توافرها في كل مسألة تأديبية، وإن لم ينص عليها صراحة. وذلك بخلاف القرارات الإدارية الأخرى، التي لا تستوجب المبادئ القانونية العامة تسببها بالضرورة، إلا إذا جاء بالنصوص القانونية ما يوجب هذا التسبب. (١٢٩)

وقد نصت قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم على أنه يجب أن يشتمل إعلام الحكم على الأسباب التي بني عليها، وبيان مستنده، وأسماء أعضاء الدائرة الذين سمعوا المرافعة، واسم ممثل الادعاء وطلباته، وأسماء أطراف الدعوى وصفاتهم، وموطن كل منهم، وحضورهم أو غيابهم، وأسماء ممثليهم وما قدموه من طلبات أو دفع و استندوا إليه من أدلة.

وقد قرر ديوان المظالم أنه "إذا قام القرار التأديبي على عدة اتهامات يثبت بعضها في حق الموظف دون البعض الآخر، وكانت الاتهامات الثابتة في حقه لا تكفي لتبرير الجزاء، فإن قرار الجزاء والحالة هذه لا يعد محمولاً على سببه، ويتعين إبطاله لإعادة تقدير الجزاء على أساس استبعاد ما لم يقيم في حق الموظف وبما يتناسب صدقاً وحقاً مع ما قام في حقه، فلا يجوز أن يكون الموظف ضحية الخطأ في تطبيق النظام". (١٣٠)

سادساً - الطعن في القرارات التأديبية

يقصد بالطعن هنا كل وسيلة توفرها النظم أو اللوائح للفرد لإصلاح وضع يعتقد أنه يشوبه الظلم أو يخالف القانون، وذلك بمساعدة سلطة أعلى. (١٣١) ومن أهم الضمانات المتوافرة للموظف السعودي جواز الطعن في القرارات التأديبية. حيث يجوز للموظف أن يلجأ لطريقة التظلم الإداري، سواء الولائي، حيث يقدم الطعن لنفس مصدر القرار المطعون فيه. أو الرئاسي، حيث يقدم الطعن إلى جهة رئاسية أعلى من الجهة المصدرة للقرار المطعون فيه. ملتصقاً بإعادة النظر في قرار العقوبة، سواء أكان ذلك بأسباب قانونية أم إنسانية. كما أن له أن يلجأ إلى طريق الطعن القضائي بالتظلم أمام ديوان المظالم في القرار الإداري التأديبي، ملتصقاً بإلغاء أو التعويض عن الأضرار التي لحقت من جراء خطأ في القرار.

ويختص الديوان بالفصل في الدعاوى المقدمة من ذوي الشأن بالطعن في القرارات الإدارية، متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص، أو وجود عيب في الشكل، أو مخالفة النظم واللوائح، أو الخطأ في تطبيقها أو تأويلها، أو إساءة استعمال السلطة (المادة ٨/ب من نظام ديوان المظالم). والقرارات التأديبية الصادرة من الجهات الإدارية، تعد قرارات إدارية، ومن ثم يجوز الطعن فيها أمام ديوان المظالم، وذلك إذا استوفى الطعن الشروط المنصوص عليها. (١٣٢) وقد قضى ديوان المظالم في أكثر من قضية بأن القرارات التأديبية التي تصدرها السلطات الرئاسية في الجهات الإدارية هي قرارات إدارية بالمعنى المفهوم للقرار الإداري، ومن ثم تخضع لرقابة المشروعية التي يسلطها ديوان المظالم بهيئة قضاء إداري على القرارات الإدارية متى طرح عليه الطعن فيها، بوصفه جهة القضاء المختصة بالنظر والفصل في الطعون الموجهة لتلك القرارات. (١٣٣)

كذلك يحق للموظف رفع دعوى تعويض عن الأضرار المترتبة على القرار التأديبي أمام ديوان المظالم. حيث إن من اختصاص الديوان النظر في دعاوى التعويض الموجهة من ذوي الشأن إلى الحكومة والأشخاص ذوي الشخصية المعنوية المستقلة بسبب أعمالهم. ولكن الأحكام الصادرة في هذه الدعاوى، على خلاف ما طلبته الجهة الإدارية أو غير صالحها، لا

تكون نهائية وواجبة النفاذ، إلا بعد تدقيقها (المادة ٣٤ من قواعد المرافعات).

وتتولى دائرة الحكم من تلقاء نفسها، أو بناءً على طلب أي من ذوي الشأن، تصحيح ما يقع في حكمها من أخطاء مادية بحتة أو حسابية. أما إذا وقع غموض أو إبهام في الحكم، فلأي من ذوي الشأن الطلب من رئيس الديوان إحالة القضية إلى الدائرة التي أصدرته لتفسيره (المادة ٣٣ من قواعد المرافعات). والتفسير لا يكون إلا في الحالة التي انطوى الحكم فيها على غموض أو إبهام يحتاج إلى إيضاح. بحيث تكون الغاية عندئذ استجلاء قصد دائرة المحاكمة فيما غمض أو أبهم، ابتغاء الوقوف على حقيقة المقصود بالحكم، حتى يتسنى تنفيذه بما يتفق وهذا القصد.

ويكون الحكم الصادر بالتفسير متمماً للحكم الذي يفسره من جميع الوجوه لا حكماً جديداً. وعلى هذا الأساس يجب أن يقف التفسير عند حد إيضاح ما أبهم بالفعل بحسب تقدير دائرة المحاكمة التي تتولى التفسير. فلا يسوغ أن تتخذ التفسير ذريعة لإصلاح خطأ أو تفادي نقص وقع في الحكم. وينصب التفسير على منطوق الحكم، ومن ثم فإن غموض الأسباب لا تبرر التفسير ما لم تكن قد كونت جزءاً من المنطوق ذاته. أما الأخطاء التي يجوز تصحيحها فهي الأخطاء المادية سواء أكانت كتابية أم حسابية، وهي لا تؤدي إلى لبس في فهم معنى الحكم ويمكن إدراكها بسهولة. ومن أمثلتها أن يقع خطأ في ذكر اسم المتهم أو الجهة التي يعمل فيها أو في تاريخ الجلسة التي صدر فيها الحكم. (١٣٤)

وقد نصت المادة (٣٩) من قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم على إنشاء هيئة للتدقيق برئاسة رئيس الديوان، تتكون من عدد كاف من الأعضاء يعينهم رئيس الديوان، ويكون بها دائرة أو أكثر للتدقيق. وتتألف دائرة التدقيق من ثلاثة أعضاء يعينهم رئيس الدائرة ويجوز لرئيس الديوان أن يشكل دائرة التدقيق من عضو واحد، وذلك لتدقيق الدعاوى اليسيرة التي يحددها رئيس الديوان.

وعلى الدائرة التي أصدرت الحكم أن تعلم المحكوم عليه بعد تسليمه نسخة إعلام الحكم بأن له أن يطلب تدقيق الحكم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسليمه نسخة إعلام الحكم.

ولا يكون الحكم نهائياً إلا عقب انقضاء المدة المحددة لطلب التدقيق المشار إليها، وعدم طلب تدقيقها من أي من أطراف الدعوى . فإذا لم يطلب تدقيق الحكم خلال تلك المدة فإن الحكم يكون فيه نهائياً في حق المحكوم عليه وواجب النفاذ . باستثناء الأحكام الصادرة بفصل موظفي المرتبة الرابعة عشرة فما فوقها أو ما يعادلها فلا تكون نهائية، إلا بعد التصديق عليها من رئيس مجلس الوزراء .

ويترتب على قبول طلب التدقيق أن تقوم دائرة التدقيق المختصة بتأييد الحكم أو نقضه . وإذا نقضته فلها أن تعيده إلى الدائرة التي أصدرته، أو تتصدى لنظر القضية بنفسها . وإذا أعادته إلى الدائرة التي أصدرته وأصرت تلك الدائرة على حكمها ولم تقتنع به دائرة التدقيق، فيكون عليها أن تتصدى لنظر القضية بنفسها . وفي كل الأحوال التي تتصدى فيها دائرة التدقيق لنظر القضية يجب أن يتم الفصل فيها بعد سماع أقوال الخصوم، ويكون حكم دائرة التدقيق في جميع الأحوال نهائياً (المادة ٣٦ من قواعد المرافعات) .

ويكون لممثل الادعاء في الدعاوى الجزائية والتأديبية وللمحكوم عليه، أن يطلب تدقيق الحكم خلال المدة المحددة لطلب التدقيق . ويجب أن يشتمل طلب التدقيق على البيانات المتصلة بأطراف الدعوى، وبيان الحكم المطلوب تدقيقه، وتاريخ إبلاغه، والأسباب التي بني عليها الطلب . ويحيل رئيس الديوان أو من ينيبه الطلب، مرفقاً به ملف القضية، إلى دائرة التدقيق للنظر فيه والفصل فيه . وإذا كان طلب التدقيق مرفوعاً من ممثل الادعاء، فيكون لدائرة التدقيق أن تؤيد الحكم أو تلغيه أو تعدله . ولكن إذا كان التعديل في غير صالح المتهم، فيجب على الدائرة سماع أقواله بعد التعديل . أما إذا كان طلب التدقيق مرفوعاً من المحكوم عليه بمفرده، فليس للدائرة إلا أن تؤيد الحكم أو أن تعدله لمصلحته . ويجوز لدائرة التدقيق إعادة الدعوى إلى الدائرة التي أصدرت الحكم، لبيان ما شابه من غموض أو إبهام (المادة ٣٨ من قواعد المرافعات) . ويكون حكم دائرة التدقيق نهائياً، باستثناء الأحكام الصادرة بفصل موظفي المرتبة الرابعة عشرة فما فوقها أو ما يعادلها فلا تكون نهائية إلا بعد التصديق عليها من رئيس مجلس الوزراء . والتصديق هنا لازم بالنسبة لعقوبة الفصل وحدها ومن ثم فإن

غيرها من العقوبات تخضع لقاعدة نهائية القرار .

كما أن للمحكوم عليه غيابياً أن يطلب من رئيس الديوان أو من ينيبه، إعادة النظر في الحكم الصادر ضده خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إبلاغه بالحكم . ويحيل رئيس الديوان أو من ينيبه الطلب إلى الدائرة التي أصدرت الحكم، لإعادة المحاكمة في مواجهة المتهم (المادة ٤١ من قواعد المرافعات) .

وإذا رأت دائرة التدقيق في شأن قضية تنظرها العدول عن اجتهاد سبق أن أخذت به، أو أخذت به دائرة أخرى، أو سبق أن أقرته هيئة التدقيق، فيجب أن ترفع الموضوع إلى رئيس الديوان ليحيله إلى هيئة التدقيق مجتمعة برئاسة رئيس الديوان مع ثلاثة من رؤساء الدوائر، يختارهم رئيس الديوان وتصدر الدائرة المشتركة قرارها بأغلبية ثلثي الأعضاء (المادة ٤٠ من قواعد المرافعات) .

وإذا ظهرت بعد الفصل النهائي وقائع، أو قدمت أوراق لم تكن معلومة وقت المحاكمة، وكان من شأنها تبرئة المحكوم عليه، فله أو لممثل الادعاء أن يطلب من رئيس الديوان أو من ينيبه، إعادة النظر في الأحكام النهائية، ويقدم الطلب خلال ثلاثين يوماً من تاريخ العلم بذلك، مشتملاً على الحكم وأسباب إعادة النظر، ويحيل رئيس الديوان أو من ينيبه هذا الطلب إلى الدائرة التي أصدرت الحكم لتفصل فيه بحضور أطراف القضية (المادة ٤٢ من قواعد المرافعات) .



الهوامش

- (١) نظام تأديب الموظفين، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٧/م) في ١/٢/١٣٩١ هـ.
- (٢) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (3) Donald E. Klingner and John Nalbnadian, **Public Personnel Management: Contexts and Strategies**, 2nd ed. (Englewood, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1985), 337.
- (٤) عبد الفتاح عبد الحليم عبد البر، الضمانات التأديبية في الوظيفة العامة - دراسة مقارنة (دار النهضة العربية، ١٩٧٩ م)، ١٨.
- (٥) عبد القادر الشخلي، النظام القانوني للجزاء التأديبي (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٣ م)، ٢٢٤.
- (٦) سليمان محمد الطماوي، الجريمة التأديبية: دراسة مقارنة (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٠ م)، ٢٠.
- (٧) الطماوي، الجريمة التأديبية، ١٨.
- (٨) بشار عبد الهادي، دراسات وأبحاث في الإدارة العامة والقانون الإداري (عمان: دار الفرقان، ١٩٨٣ م)، ٢٩.
- (9) Stephen P. Robbins, **Management**, 3rd ed. (Englewood, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1991), 510.
- (10) Brook I. Landis and Kenneth G. Scalet, "The Role of Chance in Employee Disciplinary Decisions: Squaring Attribution Theory with 'Just Cause'," **Journal of Managerial Issues** 6, no. 1 (Spring 1994): 119.
- (١٤) وردت تلك الواجبات في المواد (١١-١٥) من نظام الخدمة المدنية.
- (١٢) عبد الهادي، ٤١.
- (١٣) أحمد كمال الدين موسى، "المخالفة التأديبية بين النظرية والتطبيق"، الإدارة العامة، العدد ٤٢، (شوال ١٤٠٤ هـ): ١٦٧.
- (١٤) محمد السيد الدماصي، "الملاحم العامة لنظام تأديب الموظفين بالملكة العربية السعودية"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد السابع، (رجب ١٣٩٨ هـ): ٢٥٠.
- (١٥) محمود مجدي أبو النعاس، "تأديب الموظف العام"، الإدارة العامة العدد ١٧، (ربيع ثاني ١٣٩٥ هـ): ١٣.
- (١٦) قرار رئيس مجلس الوزراء، رقم (١٨٧) في ٢٦/٧/١٤٠٨ هـ.
- (١٧) قرار مجلس الوزراء، ١٩٨، في ٧/١١/١٤٠٦ هـ.
- (١٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١/٤٥٧) تاريخ ٩/١١/١٤١٧ هـ.
- (١٩) تعميم هيئة الرقابة والتحقيق، رقم (١/١٠/٢٠١٥/خ) وتاريخ ٢٨/٧/١٣٩٣ هـ.
- (٢٠) مليكة صروخ، سلطة التأديب (القاهرة: الجبلاوي، ١٩٨٣ م)، ٤١.
- (٢١) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ١٦، لسنة ١٣٩٣، بجلسة ١/٨/١٣٩٣ هـ.

- (٢٢) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ١٦، لسنة ١٣٩٣، بجلسته ١/٨/١٣٩٣ هـ.
- (٢٣) مغاوري محمد شاهين، المسألة التأديبية (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٤ م)، ١١٩.
- (٢٤) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ١٢، لسنة ١٣٩٢ هـ، بجلسته ٨/١٠/١٣٩٢ هـ.
- (٢٥) الحكم الصادر عن هيئة التأديب في القضية ١٢، لسنة ١٣٩٢ هـ، بجلسته ٨/١٠/١٣٩٢ هـ.
- (٢٦) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ١٢، لسنة ١٣٩٢ هـ، بجلسته ٨/١٠/١٣٩٢ هـ.
- (٢٧) موسى، "المخالفة التأديبية بين النظرية والتطبيق"، ١٦٦.
- (٢٨) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ٣٦، لسنة ١٣٩٣ هـ، بجلسته ١/٢٩/١٣٩٣ هـ.
- (٢٩) السيد خليل هيكل، القانون الإداري السعودي (الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٥ هـ)، ١٥٨.
- (٣٠) محمد مختار محمد عثمان، الجريمة التأديبية بين القانون الإداري وعلم والإدارة العامة: دراسة مقارنة، الطبعة الأولى (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٣ م)، ٨٦.
- (٣١) قرار مجلس الوزراء، رقم ٢٢، بتاريخ ٣/٢/١٤٠٤ هـ.
- (٣٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤١٨/١) وتاريخ ١٦ محرم ١٤١٧ هـ.
- (٣٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٨٥)، وتاريخ ٤ ذو القعدة ١٤١٨ هـ.
- (٣٤) محمد ماهر الصواف، "أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية"، الإدارة العامة، العدد ٨٢ (شوال ١٤١٤ هـ): ١١.
- (٣٥) يستخدم فقهاء القانون الإداري مصطلحات مختلفة للإشارة إلى المخالفة التأديبية، مثل: الجريمة التأديبية، والذنب الإداري، والخطأ التأديبي. وهي في الغالب الأعم تستعمل كمترادفات تحمل معنى واحداً، وإن حاول بعض الكتاب التفريق بينها.
- (٣٦) ما يعد في مفهوم الأنظمة على أنه مخالفة تأديبية، يدخل في التشريع الإسلامي ضمن جرائم التعزير، وهي غير وأردة على سبيل الحصر، وإنما متروك تقديرها للقاضي حسب الظروف. ويعد كل خروج على واجبات الوظيفة من جرائم التعزير وبالتالي مخالفة تأديبية. انظر، محمد مختار محمد عثمان، ٧٠.
- (37) Pedro de Miguel Garcia, "Disciplinary Measures in the Civil Service of the European Community," *International Review of Administrative Sciences* 57 (1991): 242.
- (٣٨) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٣٩) زكي محمد النجار، الوجيز في تأديب العاملين بالحكومة والقطاع العام، الطبعة الثانية (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٦ م) ٣٦.
- (٤٠) قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم، الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٩٠) وتاريخ ١١/١١/١٤٠٩ هـ، المادة (٢٦).
- (٤١) عبد البر، ٢٤-٢٥.
- (٤٢) موسى، "المخالفة التأديبية بين النظرية والتطبيق"، ١٣٨.
- (٤٣) محمد جواد الملط، المسؤولية التأديبية للموظف العام (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٧ م)، ٨٠.
- (٤٤) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ٥، لسنة ١٣٩٣ هـ، بجلسته ٢/٢٦/١٣٩٣ هـ.
- (٤٥) عبد الهادي، ٣٣.
- (٤٦) فوزي حبش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١ م)، ٣٠٥.

- (٤٧) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ٢٨، لسنة ١٣٩٢ هـ، بجلسة ١١/٥/١٣٩٢ هـ.
- (٤٨) أحمد كمال الدين موسى، "العقوبة التأديبية في النظام السعودي والمقارن"، الإدارة العامة، العدد ٣٨ (شوال ١٤٠٣ هـ): ٧١.
- (٤٩) مصطفى عفيفي، فلسفة العقوبات التأديبية وأهدافها - دراسة مقارنة (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦ م)، ٦٨.
- (٥٠) المذكرة التفسيرية لنظام التأديب.
- (٥١) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٨٦٤) وتاريخ ٢٧/٩/١٣٩٤ هـ، حيث إن الحسم في حالة الجزاء يكون من صافي الراتب فقط، أما في حالة الغياب فيحسم من الراتب والبدلات.
- (٥٢) وسلطة فصل الموظفين بغير الطرق التأديبية تعد موازية لسلطة الفصل التأديبية، ومستقلة عنها. وتستهدف تحقيق الغرض ذاته دون اتباع الإجراءات التأديبية. وتمتع جهة الإدارة في اتخاذ هذا السبيل بسلطات تقديرية واسعة. ومتى توافر الاقتناع لدى الجهة الإدارية الرئاسية بعدم صلاحية الموظف للبقاء في الوظيفة فإنه لا معقب عليها متى خلا قرارها من عيب إساءة استعمال السلطة واستهدف تحقيق المصلحة العامة. انظر، عادل عبد الرحمن خليل، ٧٤.
- (٥٣) محمود مجدي أبو النعاس، "حول تأديب الموظف العام"، الحلقة الثالثة، الإدارة العامة، العدد ١٩ (محرم ١٣٩٦ هـ): ٧.
- (٥٤) العقوبة التأديبية التبعية أو التكميلية هي التي توقع بقوة النظام تبعاً لعقوبة أصلية دون حاجة للنص عليه بالحكم التأديبي.
- (٥٥) بالنسبة للموظف المفصول بسبب جرائم الرشوة لا يعود للخدمة إلا بعد خمس سنوات وموافقة مجلس الوزراء.
- (٥٦) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٥٧) بكر القباني، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢ هـ)، ٣٤٣.
- (٥٨) عبد الفتاح حسن، التأديب في الوظيفة العامة (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٤ م)، ٢٦٥.
- (٥٩) مطلب النفيسة، واجبات الموظف العام وتأديبه: دراسة حول النظام التأديبي السعودي (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٨٦ هـ)، ٢٤.
- (٦٠) موسى، "العقوبة التأديبية في النظام السعودي والمقارن"، ٨٩.
- (٦١) موسى، "العقوبة التأديبية في النظام السعودي والمقارن"، ٩٢.
- (٦٢) عبد البر، ٤٥٨.
- (٦٣) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ٣٩، لسنة ١٣٩٢ هـ، بجلسة ١١/٢٥/١٣٩٢ هـ.
- (٦٤) محمد ماهر الصواف، "السلطة المختصة بتأديب الموظفين وضمائنتهم في المملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية مقارنة"، الإدارة العامة، العدد ٥٨، السنة ٢٧ (شوال ١٤٠٨ هـ): ٨٨.
- (٦٥) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ١٦، لسنة ١٣٩٥ هـ، بجلسة ١٨/٤/١٣٩٥ هـ.
- (٦٦) عادل عبد الرحمن خليل، النظام الإداري السعودي: دراسة مقارنة مدعمة بقرارات وأحكام ديوان المظالم (جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، ١٤١٣ هـ)، ٦٦.
- (٦٧) حكم هيئة التأديب الصادر في القضية رقم ٨٢، لسنة ١٣٩٨ هـ، بجلسة ٧/٢٢/١٣٩٨ هـ.

- (٦٨) قرار مجلس الوزراء، رقم ٤ في ١٣/١/١٣٩١ هـ.
- (٦٩) موسى، "العقوبة التأديبية في النظام السعودي والمقارن"، ٩٥:
- (٧٠) مصطفى عفيفي وبدرة جاسر، السلطة التأديبية بين الفاعلية والضمان: دراسة مقارنة في القوانين الوظيفية للعاملين في مصر والكويت والدول الأجنبية (القاهرة: مطبعة حسان، ١٩٨٢ م)، ١٣.
- (٧١) عزيزة الشريف، النظام التأديبي وعلاقته بالأنظمة الجزائية الأخرى (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٨ م)، ١٠.
- (٧٢) فهمي عزت، سلطة التأديب بين الإدارة والقضاء - دراسة مقارنة (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٠ م)، ١١٣.
- (٧٣) الشيخلي، ٧٤.
- (٧٤) الملط، ٣٤٢.
- (٧٥) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٧٦) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٧٧) المرسوم الملكي، رقم أ/٢٤٦ بتاريخ ١٤ شوال ١٣٩٥ هـ.
- (٧٨) صدر نظام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥١) وتاريخ ١٧/٧/١٤٠٢ هـ، وابتدأ العمل به بعد ستة من نشره.
- (٧٩) لقد أجازت المادة (٤٦) من نظام التأديب للوزير أو من في حكمه تفويض بعض صلاحيته المقررة في النظام بقرار مكتوب.
- (٨٠) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٨١) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٨٢) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين.
- (٨٣) هيكل، ٢٨١.
- (٨٤) نظام شعب مجلس الوزراء، الصادر بالأمر الملكي ١٢ رجب ١٣٧٣ هـ (١٧/٣/١٩٥٤ م).
- (٨٥) نظام ديوان المظالم، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٣/٧) (٨٧٥٩) في ١٧/٩/١٣٧٤ هـ.
- (٨٦) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٩٠) وتاريخ ١٦/١١/١٤٠٩ هـ.
- (٨٧) أحمد كمال الدين موسى، "ديوان المظالم بين الحاضر والمستقبل"، الإدارة العامة، العدد ٣٨ (شوال ١٤٠٢ هـ): ٤٣.
- (٨٨) المذكرة الإيضاحية لنظام ديوان المظالم.
- (٨٩) المنصوص عليها في المرسوم الملكي رقم (٤٣) وتاريخ ٢٩/١١/١٣٧٧ هـ.
- (90) Garcia, 245.
- (٩١) محمد مجدي أبو النعاس، "حول تأديب الموظف العام"، الحلقة الثانية، الإدارة العامة، العدد ١٨ (شعبان ١٣٩٥ هـ): ٥٢.
- (٩٢) سليمان محمد الطماوي، قضاء التأديب (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م)، ٥٣٤.
- (٩٣) أحمد الصباب ومحمد محمود محجوب، شؤون الموظفين ونظم الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، الجزء الأول (جدة: دار المجمع العلمي، ١٣٩٨ هـ)، ١٢٦.

- (٩٤) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (٩٥) أبو النعاس، "حول تأديب الموظف العام"، الحلقة الثانية، ٥٤ .
- (٩٦) الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٣/١٣١٣٦) في ١/٧/١٣٩٣ هـ .
- (٩٧) أبو النعاس، "حول تأديب الموظف العام"، الحلقة الثانية، ٥٦ .
- (٩٨) المادة (٩) من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقيق، الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٣/١٣١٣٦) في ١/٧/١٣٩٣ هـ .
- (٩٩) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٠٠) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٠١) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٠٢) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٠٢٦) في ٢٨/١٠/١٣٩١ هـ .
- (١٠٣) الأمر السامي، رقم (١٧٥٧/م) في ٨/٨/١٤١٠ هـ .
- (١٠٤) الفقرة الثانية من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٤٠) في ٢٠/٤/١٤٠١، القاضي بتعديل عجز المادة (٦/٧) من اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية .
- (١٠٥) الفقرة (ج) من المادة (٢/١٠) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة .
- (١٠٦) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٠٧) أبو النعاس، "حول تأديب الموظف العام"، الحلقة الثانية، ٧١ .
- (١٠٨) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٠٩) المادة (٩) من قواعد المرافعات .
- (١١٠) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١١١) أبو النعاس، "حول تأديب الموظف العام"، الحلقة الثانية، ٦٧ .
- (١١٢) أبو النعاس، "حول تأديب الموظف العام"، الحلقة الثانية، ٦١ .
- (١١٣) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظف .
- (١١٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٨٧/١) في ٢٨/٦/١٤١٦ هـ .
- (١١٥) الصواف، "السلطة المختصة بتأديب الموظفين"، ١٢١ .
- (١١٦) القبانى، ٣٦٣ .
- (١١٧) عبد الفتاح خضر، شرح نظام الموظفين العام بالمملكة العربية السعودية، ٢١٩ .
- (١١٨) الصواف، "السلطة المختصة بتأديب الموظفين"، ١١٥ .
- (١١٩) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ٢٤، لسنة ١٣٩٧ هـ بجلسة ١٦/٩/١٣٩٧ هـ .
- (١٢٠) خضر، ٢٠٧ .
- (١٢١) الصواف، "السلطة المختصة بتأديب الموظفين"، ١١٦ .
- (١٢٢) عبد البر، ٩١ .
- (١٢٣) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ٢٤، بجلسة ١٦/٩/١٣٩٧ هـ، المجموعة الثانية، ٥١٢ .

- (١٢٤) الدماصي، ٢٥٣ .
- (١٢٥) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٢٦) حكم هيئة التأديب، الصادر في القضية رقم ٢٤، لسنة ١٣٩٧ هـ، بجلسة ١٦/٩/١٣٩٧ هـ .
- (١٢٧) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٢٨) المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين .
- (١٢٩) الصواف، " السلطة المختصة بتأديب الموظفين، " ١٢٤ .
- (١٣٠) ديوان المظالم، مجموعة المبادئ الشرعية والنظامية التي قررتها هيئات ولجان ودوائر الديوان خلال عام ١٤٠٠ هـ، (الرياض ١٤٠٦ هـ)، ٣٢٤ .
- (١٣١) الصواف، " السلطة المختصة بتأديب الموظفين، " ١٢٦ .
- (١٣٢) الصواف، " السلطة المختصة بتأديب الموظفين، " ١٢٨ .
- (١٣٣) خليل، ٦٩ .
- (١٣٤) أبو النعاس، " حول تأديب الموظف العام "، الحلقة الثانية، ٧٦ .



الفصل السابع عشر

إنهاء الخدمة

إن الرابطة الوظيفية بين الموظف العام والجهة التي يعمل فيها، ليست رابطة أبدية. فلئن كانت الوظيفة التي يشغلها الموظف تتصف بالدائمة، إلا أن من يشغلها لا يستطيع أن يقوم بالخدمة فيها إلى الأبد. (١) وتعدد أسباب انتهاء خدمة الموظف، إلا أنه يمكن تصنيف تلك الأسباب، بشكل عام، في فئات ثلاث هي: انتهاء الخدمة بناءً على طلب الموظف، أو بقرار إداري، أو بقوة النظام. وتحرص أنظمة الخدمة المدنية على تنظيم قواعد انتهاء خدمة الموظفين، بما يكفل تحقيق مصلحة العمل وضممان حقوق الموظف. ومن هذا المنطلق، عني نظام الخدمة المدنية بالمملكة بوضع القواعد المنظمة لإنهاء خدمة الموظف، وخصص الفصل السادس منه لمعالجة هذا الموضوع.

أسباب انتهاء خدمة الموظف

أولاً - انتهاء الخدمة بناءً على طلب الموظف

يمكن أن تنتهي خدمة الموظف بناءً على طلبه بإحدى طريقتين: عن طريق الاستقالة، أو عن طريق طلب الإحالة المبكرة إلى التقاعد قبل بلوغ السن النظامية للإحالة إلى التقاعد.

١. الاستقالة

الاستقالة هي إحدى الطرق التي يمكن للموظف من خلالها أن يختار إنهاء خدمته بإرادته المحضة، في الوقت الذي يراه مناسباً. والأصل أن رغبة الشخص في ترك عمله بصفة نهائية تعد من الحقوق الإنسانية الشخصية المعترف بها في كل الدول المتحضرة. ومن ثم لا يجوز إجبار الشخص في الظروف العادية على الاستمرار في عمل لا يريده، وإلا كان ذلك نوعاً من السخرة تجاوزته الدول المتحضرة منذ زمن طويل. (٢) ولكن ثمة مصلحتان تحكمان فكرة الاستقالة في الوظيفة العامة، الأولى: هي مصلحة الشخص في ترك العمل،

والثانية: هي مصلحة الجماعة في الحصول على المنفعة العامة من العمل الذي يؤديه الموظف. (٣) لذلك تمحصر نظم الخدمة المدنية عند تنظيم قواعد الاستقالة، أن توفق بين حق الموظف في ترك العمل بإرادته، وحق الجماعة في الحصول على الخدمة العامة. ومن هنا فإن تلك الأنظمة تنص في العادة على أنه متى قدم الموظف استقالته التي يعلن فيها عن رغبته المحضة في إنهاء خدمته، فعلى الإدارة أن تستجيب إلى طلبه في غضون مدة معينة، ما لم يكن لديها مانع يمليه عليها حسن سير العمل في المرفق العام الذي يجب أن يمضي في أداء الخدمة العامة على نحو دائم ومطرد. (٤)

ولقد درس علماء السلوك الإداري بصورة مكثفة العوامل التي تؤثر في الموظف عند اتخاذ قرار الاستقالة. ويمكن تصنيف تلك العوامل، بصفة عامة، إلى: عوامل تنظيمية، وشخصية، واقتصادية. ومن بين العوامل التنظيمية: سياسات العمل، والمكافآت المقررة، ومحتويات الوظيفة، وأسلوب الإشراف، ومناخ العمل وحجمه. أما العوامل الشخصية فتتضمن عوامل، مثل: مستوى المهارة، والمرتبة الوظيفية، والمقدرة الجسمية والذهنية للموظف، والعمر، ومدة الخدمة، والتعليم، والاهتمامات الشخصية، وطبيعة شخصية الموظف، وظروفه الاجتماعية، ومسؤولياته الأسرية. أما العوامل الاقتصادية فتشمل: حالة سوق العمل، ومستوى البطالة، ومدى توافر فرص أخرى للعمل، والمزايا المالية التي يمكن الحصول عليها من تلك الفرص.

ولقد أجاز نظام الخدمة المدنية في المملكة للموظفين الاستقالة متى رغبوا في إنهاء خدماتهم. ولا يقبل أن تكون الاستقالة شفوية، بل يجب على الموظف، حين رغبته في الاستقالة من عمله، تقديم طلب مكتوب إلى رئيسه المباشر، يبين فيه رغبته في الاستقالة. واشتراط أن تكون الاستقالة مكتوبة، ما هو إلا حماية للموظف، حتى تتاح له الفرصة للإفصاح عن إرادته بترو وأناة وبينه، حتى لا يؤاخذ بالنتائج المترتبة على تسرع منه بزلة من لسانه تحت تأثير الانفعال. (٥)

وإثر تسلم الرئيس المباشر لطلب الاستقالة، فإنه يقوم بتسجيل الطلب يوم استلامه،

ويعد تسجيل الطلب هو تاريخ تقديمه . ولا يمكن لجهة العمل رفض الاستقالة ، بيد أن خدمة الموظف لا تنتهي بمجرد تقديمه لاستقالته ، ولا يجوز له الانقطاع عن العمل بمجرد تقديمها ، بل إن عليه أن يستمر في أداء عمله إلى حين البت في طلب استقالته ، إذ يجوز للإدارة إرجاء قبول الاستقالة إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك ، ولكن ليس لأكثر من ستة أشهر من تاريخ تقديمها . وإذا مضت تسعون يوماً على تقديم طلب الاستقالة دون أن يحصل الموظف على إجابة لطلبه ، فإن ذلك يعني القبول الضمني للاستقالة ، وبعدها يحق للموظف الانقطاع عن العمل . ولا يستطيع الموظف العدول عن استقالته بعد تقديمها ، إلا إذا وافقت الجهة المختصة على ذلك ، وبشرط أن تتم هذه الموافقة قبل التاريخ المحدد لتركه العمل .

ولا تقبل استقالة الموظف المكفوف اليد أو المحال للتحقيق أو المحاكمة التأديبية ، وينبغي على الإدارة الانتظار لحين الانتهاء من التحقيق أو صدور الحكم بحق الموظف ، قبل النظر في أمر استقالته ، فإذا صدر الحكم بغير الفصل يمكن للإدارة عندها قبول استقالة الموظف .

وبالرغم من أن الموظف يقدم طلب الاستقالة إلى رئيسه المباشر ، إلا أن صلاحية البت في الطلب هي من اختصاص الوزير المختص ، أو من في حكمه . غير أن قبول استقالة موظفي المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة يتم بقرار من الوزير المختص ، أو رئيس المصلحة المستقلة بعد استئذان المقام السامي . (٦)

ويكون تاريخ الاستقالة هو تاريخ قبولها لا تاريخ تقديمها . وترتب على قرار الاستقالة تعويض الموظف المستقيل عن رصيده من الإجازات العادية بحد أقصى ، لا يتجاوز تسعين يوماً . ويستحق الموظف الذي استقال من الوظيفة قبل استحقاقه معاشه التقاعدي ، مكافأة تحسب على أساس عشرة بالمائة من راتبه السنوي ، عن كل سنة من سنوات خدمته ، إذا قلت سنوات الخدمة عن عشر سنوات . إلا أن الوظيفة المستقيلة بسبب الزواج تستحق مكافأة مقدارها إحدى عشر بالمائة من راتبها السنوي عن كل سنة محسوبة في التقاعد مهما كانت مدة تلك الخدمة ، ما لم تبلغ القدر الذي يستحق الموظف عنه معاشاً . كما يحصل الموظف المستقيل على مكافأة مقدارها إحدى عشرة بالمائة إذا بلغت خدمته عشر سنوات ولم تبلغ المدة

التي يستحق عنها معاشاً. ولا يجوز تعيين الموظف المستقيل في أي وظيفة خاضعة لنظام التقاعد المدني إلا عقب مرور ستة أشهر على تاريخ إنهاء خدمته (المادة ٤/٣ من اللائحة التنفيذية).

٢. التقاعد المبكر

التقاعد يكون إما إجبارياً أو اختيارياً. ويختلف التقاعد الإجباري أو الإلزامي، عن التقاعد المبكر أو الاختياري، فالأول يعني أن قرار التقاعد يتم بقوة القانون الذي يحدد سناً معينة لتقاعد الموظف، أما الثاني فيتم بناءً على طلب الموظف، وذلك قبل بلوغه سن التقاعد الإلزامي، وفقاً للضوابط القانونية المحددة في هذا المجال.

والحقيقة، فإن التقاعد المبكر ما هو إلا صورة خاصة من صور الاستقالة. (٧) فهو يشبه الاستقالة من حيث إنه يتم بناءً على رغبة الموظف، ولذلك فهو يتم في كثير من الأحيان نتيجة للعوامل نفسها التي تحدث بسببها الاستقالة. إلا أنه، إلى جانب ذلك، فإن القواعد التنظيمية للخدمة المدنية قد تتضمن، لأسباب متعددة، حوافز تشجع الأفراد على التقاعد المبكر. كذلك فإن التقاعد المبكر يختلف عن الاستقالة من حيث المستحقات المالية التي يوفرها للموظف عند انتهاء خدمته.

وتتعدد العوامل التي تؤثر في اتخاذ الفرد لقرار التقاعد المبكر. ومن بين هذه العوامل شخصية الموظف. فهناك احتمال ضئيل في أن يطلب الموظف الذي ينتمي إلى نمط الشخصية (أ) (الموظف المدمن على العمل) الإحالة إلى التقاعد عن العمل. (٨) كذلك هناك احتمال أكبر لأن يطلب الأفراد إحالتهم على التقاعد عندما تصبح مهارتهم متقدمة، أو عندما يعانون من مشكلات صحية، أو عندما يتمتعون بقدر كافٍ من الأمن الاقتصادي، أو عندما تكون طموحاتهم المهنية قد تحققت، أو عندما تتسم أعمالهم بخصائص غير مرغوبة (التوتر، الخطر، علاقات سيئة مع الزملاء). فضلاً عن ذلك، فإن الظروف والمسؤوليات الأسرية، ومدى توافر فرص أخرى للعمل، والاهتمامات الشخصية، والدخل التقاعدي المتوقع، وطبيعة الحياة التي سيحياها الموظف بعد تقاعده تؤثر في قراراته للتقاعد. (٩)

وإلى جانب العوامل السابقة التي تؤثر في قرارات الأفراد بشأن التقاعد المبكر، فإن ثمة عوامل أخرى تؤثر في قرارات الأجهزة الإدارية عند تبنيها لخطط تشجيع الموظفين على التقاعد المبكر. إذ قد تستخدم برامج التقاعد المبكر أحياناً لتكون بمثابة أداة تساعد في حل مشكلة البطالة، وتوفير فرص العمل للشباب، من خلال تقاعد الموظفين الأكبر سناً. كذلك فإن بعض الأجهزة الحكومية تحاول من خلال برامج التقاعد المبكر، إعادة توزيع الوظائف القائمة فيها بين العاملين من مختلف الأعمار، وذلك بدلاً من إيجاد وظائف جديدة. فضلاً عما يؤديه ذلك من الحد من جمود الترقيات التي تمنع الكثير من الموظفين في الجهات المختلفة من الترقى، وذلك لوجود أشخاص يشغلون الوظائف العامة ولا يتركونها إلا بسبب الوفاة أو التقاعد الإجباري.^(١٠) وبذلك يكون التقاعد وسيلة لرفع المعنويات للموظفين الذين كانوا ينتظرون فرصة الترقية. كذلك فقد تستخدم خطط التقاعد المبكر أحياناً لتكون بمثابة وسيلة للتقليل من حجم الموظفين العموميين من أجل الحد من النفقات العامة، من خلال عدم إحلال موظفين جدد مكان الموظفين المتقاعدين. فضلاً عن ذلك، فإن التطور السريع لأساليب أداء الأعمال وإدارتها يتطلب أفراداً مزودين بأحدث المهارات والمعارف، ومدرّبين بصورة مغايرة للموظفين القدامى، ومن هنا تلجأ الأجهزة الإدارية إلى تشجيع التقاعد المبكر، رغبة في تجديد الخدمة العامة وتحديثها، وضخ دماء جديدة فيها.^(١١)

وقد أجاز نظام الخدمة المدنية في المملكة للموظف الذي أمضى عشرين سنة خدمة فعليه أن يطلب إحالته على التقاعد، وذلك قبل بلوغ السن النظامية للتقاعد. ولكن للإدارة في هذه الحالة، قبول طلبه أو رفضه. أما إذا بلغت سنوات خدمته الفعلية خمساً وعشرين سنة أو أكثر، فيحق له طلب التقاعد المبكر، دون أن يكون للجهة الإدارية سلطة تقديرية برفض طلبه في هذه الحالة.^(١٢) إما إذا كان الموظف يشغل المرتبة الخامسة عشرة أو الرابعة عشرة فيكون تقاعده المبكر بموافقة الجهة التي تملك حق تعيينه.

ويترتب على إحالة الموظف للتقاعد تعويضه عن رصيده من الإجازات العادية بحد أقصى تسعين يوماً، ويستحق الموظف معاشاً تقاعدياً. مع ملاحظة أن النظام لم ينص على

مدة حظر معينة لعودة الموظف المتقاعد مبكراً إلى الخدمة.

ثانياً - انتهاء الخدمة بقرار من الإدارة

ثمة عدد من الحالات تملك فيها الإدارة بمفردها سلطة إنهاء خدمات الموظف، حتى ولم يكن ذلك بناءً على رغبته، ودون أن يقضي النظام بإنهائها، وهذه الحالات هي:

١. الفصل لعدم الصلاحية

تتطلب مبادئ الجدارة أن يعهد بالوظائف العامة إلى أولئك القادرين على أداء مهامها بكفاءة، لذلك تنص تلك المبادئ على ضرورة الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الجيد، والعمل على تصحيح الأداء غير المناسب، وفصل الموظفين الذين لا يستطيعون، أو لا يريدون تحسين أدائهم، أو القيام بمهام أعمالهم وفقاً للمعايير المحددة. وتحرص نظم الخدمة المدنية على وضع الضوابط التي تضمن استمرار الموظفين الأكفاء في العمل، والتخلص من غير الأكفاء في الوظائف العامة. فالنظام الفرنسي، على سبيل المثال، يشير إلى وجوب نقل الموظف الذي تثبت عدم كفاءته إلى وظيفة أخرى، فإذا اتضح عدم كفايته المهنية بعد النقل يحال إلى التقاعد. كما يجيز النظام المصري إحالة الموظف إلى التقاعد بعد حصوله على تقدير بدرجة ضعيف لثلاث سنوات متتالية. (١٣) ويجيز نظام الخدمة المدنية الأمريكي إنهاء خدمة الموظف في الحكومة الفيدرالية إذا ثبت من خلال تقويم أدائه الوظيفي أنه غير صالح للعمل.

ويحرص نظام الخدمة المدنية في المملكة على استخدام القوى العاملة بكفاءة وفاعلية، وعلى الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وتشجيع الموظفين ذوي الأداء المتدني على تحسين أدائهم. لذلك، ومن أجل الاحتفاظ بخدمة مدنية على قدر عالٍ من الكفاءة، فقد تبني النظام فكرة سنة التجربة التي يوضع خلالها الموظف الجديد تحت الاختبار والملاحظة، عند بداية التحاقه بالخدمة. ويتحتم أن تزود الجهة التي يعمل بها الموظف، وزارة الخدمة المدنية، بتقرير عن عمله أثناء مدة التجربة حسب نموذج أعدته وزارة الخدمة المدنية لهذا الغرض، فإذا

لم تثبت صلاحية الموظف خلال مدة التجربة يمكن فصله بقرار من الجهة التي تملك حق تعيينه. ويجوز، بدلاً من فصل الموظف، نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته في الجهة التي يعمل بها أو غيرها، ويخضع في هذه الحالة لفترة تجربة جديدة، فإذا لم تثبت صلاحيته فصل من الخدمة.

ويترتب على إنهاء خدمة الموظف، لعدم صلاحيته في سنة التجربة، عدم استحقاقه لإجازة عادية عن المدة التي قضاها في الخدمة، ويعاد إليه ما استقطع منه من حسميات تقاعدية،^(١٤) ولا يطالب ببديل التعيين الذي صرف له، ولا تجوز عودته للخدمة إلا عقب سنة من تاريخ طي قيده، وفقاً للشروط المحددة لشغل الوظائف العامة.

كذلك يمكن إنهاء خدمة الموظف المثبت على الوظيفة بقرار إداري بسبب عدم صلاحيته، وفقاً لما يظهره تقييم الأداء السنوي الذي يتم للموظف. فإذا حصل الموظف على تقدير بدرجة "غير مرضي" للمرة الأولى، يوجه له إنذار، وإذا حصل على التقدير نفسه للسنة التالية، فينقل إلى عمل يتلاءم مع قدراته في الجهة نفسها، ومستوى العمل نفسه، وإذا حصل على تقدير بدرجة "غير مرضي" بعد النقل، تنهى خدماته لأسباب غير تأديبية، ولا يحق له التقدم للعمل في الوظائف الحكومية إلا بعد سنة من تاريخ انتهاء خدماته.

وإذا كان الموظف معيناً على وظيفة مستثناة من المسابقة والمؤهل، وثبت عدم صلاحيته، فيمكن أن تنهى خدماته بقرار إداري، ولا تصح عودته للخدمة إلا بعد حصوله على المؤهل، بدون وجود حظر زمني معين لعودته.

٢. تعيين الموظف بما يخالف أحكام النظام

تهتم نظم الخدمة المدنية بوضع الضوابط لشغل الوظائف العامة لضمان تحقيق الكفاءة في الأداء والعدالة بين الأفراد بما يكفل حسن سير عمل المرافق العامة، لذلك يتعين أن يتم شغل الموظف للوظائف العامة وفقاً لضوابط محددة. وقد حددت القواعد النظامية في المملكة ضوابط لشغل الوظائف العامة، سواء عن طريق التعيين لأول مرة، عن طريق إعادة التعيين، أو عن طريق النقل أو الترقية. وفي حالة ثبوت تعيين الموظف بطرق غير نظامية،

فيمكن إنهاء خدمته . ويتم إنهاء خدمة الموظف إذا ثبت تعيينه بطريقة غير نظامية ، في الحالات التالية :

(أ) إعادة تعيين موظف سابق قبل انتهاء مدة حظر التعيين المنصوص عليها نظاماً . كأن يعاد تعيين الموظف المستقيل قبل مضي ستة أشهر من تاريخ قبول استقالته ، أو أن يعاد تعيين موظف مفصول بسبب عدم تنفيذه قرار النقل أو بسبب انقطاعه عن العمل قبل انتهاء مدة الحظر ، وهي سنتان تمضيان على تاريخ انتهاء خدماته . وفي هذه الحالة يعد تعيين الموظف باطلاً ويطوى قيده ، ويعد ما تقاضاه قبل طي قيده مكافأة له نظير عمله . ويرد له ما استقطع من راتبه من عائدات تقاعدية ، ولا تحتسب المدة التي مكثها في العمل من مدة حظر التعيين .

(ب) إذا تم تعيين الموظف قبل إكماله السن النظامية للتعيين ، وتبين أمره قبل بلوغه السن النظامية للتعيين ، ففي هذه الحالة تنهى خدماته ، ويعد ما تسلمه من رواتب مكافأة له لقاء عمله ، وتعاد إليه حسميات التقاعد التي استقطعت من رواتبه ،^(١٥) ويطالب بإرجاع بدل التعيين الذي صرف له ، ولا يستحق إجازة عادية عن المدة التي عمل فيها . وإذا ثبت أن تعيين الموظف قبل إكماله السن النظامية للتعيين تم بتحايل منه يوقف عن العمل في جميع الأحوال ، ويحال إلى الجهة المختصة لاتخاذ الإجراءات النظامية بحقه (المادة ٤ / ٨ / ج من اللائحة التنفيذية) .

٣. الفصل بسبب الانقطاع عن العمل

تحرص أنظمة الخدمة المدنية على وضع الضوابط التي تكفل التزام الموظف بالمحافظة على مواعيد العمل وعدم التغيب عنه دون عذر مشروع ، لما في ذلك من ضمان لانتظام سير العمل وأداء الخدمة العامة . إذ إن من شأن انقطاع الموظف عن العمل أن يفضي إلى اضطراب سير العمل وتعطيل مصالح الآخرين التي تقوم مختلف المرافق العامة على خدمتها . وعلى هذا الأساس فقد أجاز نظام الخدمة المدنية في المملكة لجهة العمل فصل الموظف لانقطاعه عن العمل في الحالات التالية (المادة ٣٠ / ١٢ من اللائحة التنفيذية) :

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

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

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

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

٤. الفصل للمصلحة العامة

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

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

الخدمة لأسباب تأديبية، إذا نص الأمر الملكي أو قرار مجلس الوزراء على ذلك، وفي هذه الحالة لا يجوز إعادة الموظف المفصول للخدمة إلا بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء. وليس ثمة مدة حظر محددة لعودة الموظف للخدمة في هذه الحالة، غير أنه إذا كان الفصل لأسباب تأديبية، فلا تجوز عودته إلا بعد انقضاء ثلاث سنوات على تاريخ الفصل.

ويحرم الموظف المفصول للمصلحة العامة من التعويض عن رصيده من الإجازات العادية، إلا أنه لا يفقد حقه في تقاضي المعاش التقاعدي إذا كانت لديه خدمة فعلية مقدارها خمس عشرة سنة على الأقل، وكان فصله لأسباب غير تأديبية، أو خمساً وعشرين سنة على الأقل، إذا كان الفصل لأسباب تأديبية.

فإذا كان الفصل لأسباب غير تأديبية، وكانت سنوات خدمته تقل عن خمس عشرة سنة، فلا يستحق إلا مكافأة تحسب على أساس أربعة عشرة بالمائة من راتبه السنوي، عن كل سنة من سنوات خدمته. وإذا كان الفصل لأسباب تأديبية فلا يستحق سوى مكافأة مقدارها عشرة في المائة من الراتب السنوي إذا لم تبلغ مدة خدمته عشر سنوات، وأحد عشر بالمائة من الراتب السنوي عن كل سنة محسوبة في التقاعد إذا بلغت خدمته عشر سنوات.

ثالثاً - انتهاء الخدمة بقوة النظام

وانتهاء الخدمة في هذه الحالة يكون وجوباً، أي يتم بقوة القانون، ولا يكون لإرادة الموظف دخل فيها، ويتم انتهاء خدمة الموظف بقوة النظام لأحد الأسباب التالية:

١. وفاة الموظف

من الطبيعي أن تنهى خدمة الموظف في حالة وفاته بقوة النظام، وذلك من تاريخ وقوع الوفاة. ويترتب على قرار إنهاء الخدمة في هذه الحالة إيقاف راتب الموظف من تاريخ وفاته، وشطب اسمه من بطاقة الوظيفة، وتصحيح وظيفته شاغرة، ويصرف راتبه عن أجزاء الشهر الذي تمت وفاته فيه، إذا لم يسبق صرفه له، ويعوض ورثته عن جميع الإجازات المستحقة له حتى تاريخ وفاته^(١٨)، وتصرف له مكافأة نهاية الخدمة بما يعادل راتب ثلاثة أشهر،

ويستحق ورثته معاشاً تقاعدياً مهماً كانت مدة خدمته . وإذا كانت الوفاة بسبب العمل فيصرف للموظف تعويض مالي مقداره ستون ألف ريال (المادة ٢٧ / ١ من اللائحة التنفيذية) . وإذا كان الموظف ممن يشغلون إحدى وظائف مباشرة الأموال العامة فيستحق ورثته مكافأة مباشرة ووظائف الأموال العامة عن السنة التي توفي فيها الموظف .

٢. العجز الصحي عن العمل

يعد شرط اللياقة الصحية شرطاً ضرورياً لشغل الوظائف العامة والاستمرار فيها . ولاهتمام نظام الخدمة المدنية في المملكة باستخدام الموظفين بكفاءة وفاعلية ، فقد جعل من بين شروط شغل الوظائف العامة أن يكون الموظف لائقاً صحياً ، وذلك حتى يكون قادراً على القيام بجميع الأعباء والالتزامات التي تتطلبها الوظيفة بكفاءة . ومن هنا فقد نصت القواعد التنظيمية للخدمة المدنية على إنهاء خدمة الموظف إذا ثبت عجزه الصحي عن أداء مهام وظيفته ، وذلك بموجب تقرير طبي من اللجنة الطبية المختصة ، وبعد استنفاده لكامل حقوقه في الإجازات المرضية التي يسمح بها النظام .

ويترتب على قرار إنهاء الخدمة في هذه الحالة تعويض الموظف عن جميع إجازاته السنوية المستحقة له من تاريخ انتهاء خدمته ، شرط أن يكون العجز ناشئاً عن العمل أثناء أدائه،^(١٩) وتصرف له مكافأة نهاية الخدمة بما يعادل راتب ثلاثة أشهر ، ويستحق معاشاً تقاعدياً مهماً كانت مدة خدمته . وفي حالة إصابة الموظف بعجز كلي ، أو في حالة إصابته بعاهة تمنعه عن العمل بصورة قطعية ، وكان ذلك بسبب العمل يتم تعويضه بمبلغ مقداره ستون ألف ريال (المادة ٢٧ / ١ من اللائحة التنفيذية) .

٣. الفصل التأديبي

تنتهي خدمة الموظف بفصله تأديبياً ، إذا تحقق سبب من الأسباب التي تستوجب فصله تأديبياً . والفصل التأديبي يكون بقوة النظام ، ويفصل الموظف بقوة النظام في الحالات التالية (المادة ٣٠ / ١٤ من اللائحة التنفيذية) :

(أ) إذا حكم على الموظف بحد شرعي، أو حكم عليه بالقصاص. (٢٠) والحدود الشرعية الموجبة للفصل هي التي يصدر بها حكم شرعي من جهة قضائية مختصة يصرح فيه بثبوت ارتكاب موجب الحد والحكم بالجزاء حداً.

(ب) إذا حكم على الموظف بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، أياً كانت مدة السجن المحكوم بها على الموظف. ومن الجرائم المخلة بالشرف والأمانة الرشوة، والتزوير، وهتك العرض، وخيانة الأمانة، الاختلاس، النصب والاحتيال، وجرائم المخدرات.

وفي حالة صدور حكم بالسجن أو الجلد على الموظف في غير الحالات السابقة، فيعرض الأمر على الجهة المختصة بالمحاكمة التأديبية في ديوان المظالم، لتقرر أن ما ارتكبه الموظف يكون جريمة مخلة بالشرف والأمانة، فتقرر ما تراه بشأنه.

(ج) إذا حكم على الموظف بالسجن في غير الحالات السابقة مدة تزيد عن سنة، أياً كان سبب السجن. فلكي تنهى خدمة الموظف بالفصل بقوة النظام في هذه الحالة، فإنه يتعين أن يكون قد حكم عليه مدة تتجاوز السنة، فالحكم عليه مدة سنة أو أقل لا يؤدي إلى إنهاء خدمته طبقاً لحكم هذه النصوص. ولكن ذلك لا يسقط حق الإدارة في مساءلته عن أسباب سجنه، واتخاذ ما تراه بشأنه من توقيع عقوبة الفصل أو غيرها، بعد محاكمته تأديبياً. (٢١)

(د) إذا حكم على الموظف في أي من الجرائم الواردة في نظام مكافحة الرشوة.

(هـ) إذا حكم على الموظف بالفصل عقوبة تأديبية صادرة من ديوان المظالم. ويملك الديوان توقيع عقوبة الفصل من الخدمة تأديبية، يترتب عليها إنهاء خدمة الموظف بقوة النظام، وفق الضوابط التي حددتها القواعد النظامية في هذا الشأن.

ويترتب على فصل الموظف تأديبياً عدة آثار، من بينها: انقطاع علاقة الموظف بوظيفته وإيقاف راتبه من تاريخ فصله (إلا إذا كان الموظف المفصول مكفوف اليد قبل ذلك، فتعد خدمته منتهية من تاريخ كف يده عن العمل، ولا يستعاد ما صرف له ما لم تقرر الجهة التي

أصدرت العقوبة غير ذلك)، ولا يعوض عن رصيده من الإجازات العادية. ولا يفقد الموظف المفصول تأديبياً حقه في تقاضي المعاش التقاعدي، إذا كانت لديه خدمة فعلية مقدارها خمس وعشرون سنة على الأقل. ويستحق مكافأة تحسب على أساس عشرة بالمائة من راتبه السنوي عن كل سنة من سنوات خدمته إذا قلت سنوات الخدمة عن عشر سنوات، وأحد عشر بالمائة من الراتب السنوي عن كل سنة محسوبة في التقاعد إذا بلغت خدمته عشر سنوات، ولم تبلغ المدة التي يستحق عنها معاشاً. ولا يجوز عودة الموظف المفصول تأديبياً إلى الخدمة إلا بعد مرور ثلاث سنوات من تاريخ فصله، وذلك باستثناء الموظف المدان في أي من جرائم الرشوة، فلا تجوز عودته إلى الخدمة إلا بعد خمس سنوات من تاريخ فصله، وبعد موافقة مجلس الوزراء (المادة ١٤ من نظام مكافحة الرشوة).

٤. إلغاء الوظيفة

قد تلجأ الإدارة أحياناً إلى إلغاء الوظيفة في حالة عدم الحاجة إليها، وذلك تطبيقاً لمبدأ قابلية المرفق العام للتعديل، ولكونها الراعية لمصالح المجتمع وتلبية حاجاته. فكما أن الوظيفة وجدت لوجود الحاجة إليها، فكذلك الأمر، فإنها تزول بزوال الحاجة إليها. (٢٢) لذلك يمكن إلغاء الوظيفة من التشكيلات التنظيمية وسجلات الوظائف والميزانية العامة، لأسباب تنظيمية موضوعية، لانتفاء الحاجة إليها في الجهاز الإداري. (٢٣) ويختص مجلس الوزراء في المملكة بسلطة استحداث وإلغاء الوظائف العامة. (٢٤)

ومتى تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها الموظف، فيجوز نقله إلى وظيفة تماثلها في المرتبة بالوزارة أو المصلحة نفسها. فإذا لم يتيسر ذلك، ينقل إلى وظيفة أدنى. فإذا لم توجد وظيفة شاغرة أو لم يرغب في الانتقال، تنهى خدماته، ويعد منسقاً من الخدمة.

ويترتب على فصل الموظف بسبب إلغاء الوظيفة، تعويضه عن رصيده من الإجازات العادية، وتصرف له مكافأة نهاية الخدمة، ويستحق معاشاً تقاعدياً إذا بلغت خدماته الفعلية خمس عشرة سنة على الأقل. ويستحق مكافأة تحسب على أساس أربعة عشر بالمائة من راتبه السنوي عن كل سنة من سنوات خدمته إذا قلت سنوات الخدمة عن خمس عشرة سنة.

ويجوز عودة الموظف المفصول بسبب إلغاء الوظيفة إلى الخدمة بعد أي مدة، إذا وجدت الوظيفة المناسبة، ويعطى الأفضلية على المرشحين الناجحين في امتحانات التوظيف (المادة ٢/٧ من اللائحة التنفيذية).

٥. زواج الموظف من غير سعودية أو الموظفة من غير سعودي

إذا تزوج الموظف من غير سعودية، أو تزوجت الموظفة من غير سعودي، دون الحصول على موافقة وزير الداخلية، أو من يفوضه، فتنتهى خدمته أو خدمتها بقوة النظام.

٦. فقد الجنسية

ذلك إن الوظيفة العامة حق للمواطنين، ومن ثم يتعين قصرها على المواطنين، دون غيرهم من الأجانب، ولا يتولى الأجانب الوظائف إلا استثناء وبشروط خاصة ووفقاً لنظام خاص. والدولة إذ تقتصر وظائفها العامة على أبنائها فإنما يكون ذلك حرصاً على سلامتها وأمنها،^(٢٥) وعلى أساس أن الجنسية هي رابطة ولاء الشخص وإخلاصه، لذلك فإن فقد الجنسية أثناء شغل الوظيفة العامة، يؤدي إلى إنهاء خدمة الموظف.

ولم ينص نظام الخدمة المدنية الحالي صراحة على انتهاء خدمة الموظف بسبب فقد الجنسية السعودية. غير أن ذلك يفهم ضمناً من نص المادة الرابعة لنظام الخدمة المدنية التي تشير إلى أنه ينبغي توافر شرط الجنسية السعودية للتعين في الوظائف العامة. الأمر الذي يعني أن الاستمرار في شغل تلك الوظائف، يستلزم تمتع شاغلها بالجنسية السعودية، ومن ثم تنتهي خدمته حين فقده لها.

٧. بلوغ السن النظامية للتقاعد

تنتهي خدمة الموظف في المملكة عند بلوغه السن القانونية (وهي سن الستين) بقوة النظام. إلا إذا مدت خدمة الموظف بقرار من السلطة المختصة. ويترتب على قرار الإحالة للتقاعد لبلوغ السن النظامية، تعويض الموظف عن رصيده من الإجازات العادية بحد أقصى تسعين يوماً، وتصرف له مكافأة نهاية الخدمة، بما يعادل راتب ثلاثة أشهر، ويستحق معاشاً

تقاعدياً مهما كانت مدة خدمته . وفيما يلي سنتناول موضوع تقاعد الموظف بالتفصيل .

التقاعد

إن الغاية الأساسية من وجود نظام لتقاعد الموظفين ، هي تأمين الموظف ليتمكن من الحياة حياة كريمة بعد تركه الوظيفة والوفاء بالتزاماته الأساسية له ولمن يعولهم .^(٢٦) وترجع بدايات ترتيبات الحماية المنظمة للمسنين والمعاقين على نطاق واسع بالمفهوم الحديث ، إلى نظم التأمينات التي قدمتها الدول الغربية الصناعية في مطلع القرن العشرين . وكانت الحكومة الألمانية تحت قيادة المستشار بسمارك ، أول من ابتكر نظام واسع للتأمين الاجتماعي ، وذلك خلال الفترة من سنة ١٨٨٣ م إلى سنة ١٨٨٩ م . وكانت هذه الحماية في البداية مقتصرة على العاملين في وظائف معينة ، وكان الاستحقاق يعتمد على تاريخ التوظيف ومقدار المساهمة التي يقدمها الأفراد المشمولون بالحماية . حيث كانت خطط التأمين تلك عمولة لذاتها بمساعدة الدولة . وتطور ذلك النظام تدريجياً ، حتى غدا في منتصف القرن العشرين يمثل مفهوماً شاملاً للحماية الاجتماعية ، وأصبح هناك دعم اجتماعي عام للمواطنين جميعاً بغض النظر عن إسهاماتهم أو تاريخهم الوظيفي ، وغدت العوائد تحدد وفقاً للحاجة بدلاً من الحقوق المكتسبة .^(٢٧)

وتملك معظم الدول المتقدمة في العصر الراهن ، نظاماً شاملاً للتأمين الاجتماعي ، تشمل في العادة المواطنين جميعاً .^(٢٨) وعلى النقيض من ذلك ، مع بعض الاستثناءات ، تعد الترتيبات المنظمة للتأمين في الدول النامية حديثة نسبياً ، ولم تظهر إلا في أعقاب الحرب العالمية الثانية ، بعد استقلال العديد من تلك الدول .

وتشكل المزايا التقاعدية التي توفرها نظم التقاعد للموظفين ، أداة مهمة في سياسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية . كذلك فإنها تلعب دوراً مهماً في استقرار الوظائف العامة ، الأمر الذي ينعكس على مستوى الخدمات العامة في المقام الأخير . فضلاً عن أنها تمثل جزءاً كبيراً ومكلفاً من تكاليف العمالة الحكومية .^(٢٩) وبصفة عامة ، يمكن القول إن أنظمة التقاعد تهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف ، من أهمها ما يلي :^(٣٠)

- ١ . ضمان دخل مناسب للموظف عند انتهاء خدمته وعند انقطاع دخله الثابت من العمل ، بالقدر الذي يكفل حياة كريمة له ولن يعولهم في حياته وبعد مماته .
 - ٢ . تحقيق معنى التكافل والتضامن ، درءاً للأخطار الناجمة عن العجز الصحي القطعي عن العمل أو الوفاة . وذلك بتحمل كافة الموظفين ما قد يحدث لبعضهم ، وما يترتب عليه من مبالغ المعاشات المدفوعة .
 - ٣ . إعادة توزيع الدخل ، ويتجلى ذلك في عدم وجود تناسب بين مستوى الحسميات والمنافع المقدمة . ويعزز ذلك أيضاً تحديد حد أدنى لمثل هذه المعاشات ، مهما كان مستوى الاستقطاع ، وإسهام الدولة ، بوصفها المثلة للمجتمع ، بحصص مماثلة .
 - ٤ . اجتذاب الأفراد الأكفاء للعمل بالأجهزة الحكومية ، واستمرارهم بالعمل فيها .
- التقاعد المدني في المملكة

مضي أكثر من نصف قرن حتى الآن ، على صدور أول نظام ينظم شؤون التقاعد لموظفي الحكومة بالمملكة العربية السعودية . وفي خلال تلك المدة صدرت أربعة أنظمة للتقاعد ، كان أولها عام ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م) ،^(٣١) ثم عام ١٣٧٨ هـ (١٩٥٨ م) ،^(٣٢) ثم عام ١٣٨١ هـ (١٩٦١ م) ،^(٣٣) وأخيراً النظام الحالي الصادر عام ١٣٩٣ هـ (١٩٧٣ م) .^(٣٤) وقد تفاوتت الأسس والمبادئ التي قام عليها كل نظام من هذه الأنظمة وفقاً للظروف والفترة التي صدر فيها .

وقد جاء أول نظام للتقاعد ، وهو الصادر عام ١٣٦٤ هـ ، في إحدى وخمسين مادة ، مقسمة في ثمانية فصول . وكانت أحكامه تسري على الموظفين السعوديين المدنيين منهم والعسكريين . وحدد النظام السن الإلزامية للتقاعد للسن الستين من العمر ، ولكنه أجاز للموظف التقاعد المبكر متى بلغ خمسة وخمسين عاماً . وكان المعاش التقاعدي يحتسب بنسبة نصف متوسط الراتب للثلاث سنين الأخيرة من خدمة الموظف . وكانت وزارة المالية تتولى إدارة النظام ، وكان تمويل عوائد التقاعد يتم عن طريق استقطاع ما نسبته ٧٪ من رواتب الموظفين ، بالإضافة إلى نصف أول راتب يتسلمه الموظف عند تعيينه ، وكذلك عن

طريق حسم أول زيادة في الراتب يحصل عليها الموظف . وكانت تلك المساهمات تدخل ضمن الإيرادات العامة للدولة ، ومن ثم فإن الالتزامات المترتبة على النظام كانت تدفع من خزيتها مباشرة على حساب الميزانية العامة . (٣٥)

وقد تبته المسؤولون ، فيما بعد ، إلى ضرورة استقلال إيرادات التقاعد عن ميزانية الدولة ، وهكذا ، صدر نظام التقاعد لسنة ١٣٧٨ هـ (١٩٥٨ م) ، وبموجبه أنشئت مصلحة معاشات التقاعد لتتولى ، تحت إشراف مجلس الوزراء إدارة جميع شؤون أنظمة التقاعد بالمملكة سواء العسكرية أم المدنية . وأصبحت نسبة الحسم من الراتب الأصلي للموظف ٩ % ، وتسهم الدولة بمبلغ مماثل . وألغى الإجراء الخاص بحسم نصف أول راتب وأول زيادة في الراتب التي نص عليها نظام ١٣٦٤ هـ . ونص النظام على أن تسوى المعاشات التقاعدية على أساس جزء من خمسين جزء من متوسط رواتب الثلاث سنوات الأخيرة من خدمة الموظف .

ثم صدر نظام التقاعد المدني في سنة ١٣٨١ هـ (١٩٦١ م) ، بعد عدة أشهر من صدور نظام التقاعد العسكري ، وبموجبه أصبح الموظفون المدنيون يستقلون بنظام تقاعدي خاص بهم ، إذ اقتصر تطبيق النظام على جميع الموظفين السعوديين المدنيين المعيّنين على مراتب في الميزانية العامة للدولة والميزانيات الملحقه بها وميزانيات الهيئات المستقلة . إلا أن هذا النظام صدر في ظل غياب كثير من المعلومات الضرورية ، التي لم تكن الوسائل المتاحة في ذلك الوقت كافية لتوفيرها . لذلك فقد ارتكز النظام ، في الغالب ، على ترتيب أحكامه على أسس نظرية . علاوة على ذلك ، فخلال مدة من الزمن لم تتجاوز اثني عشر عاماً عقب صدور النظام جدت عدة أمور من أهمها : (٣٦)

١ . تطور كبير في حجم التوظيف ، بلغت معه نسبة الزيادة في العائدات التقاعدية خلال عشر سنوات (٣٣٨ر٢٧٣ %).

٢ . توفر الكثير من البيانات عن الموظفين ، بمساعدة الحاسب الآلي ، مكنت من الاستدلال على أعمال الموظفين ومقدار دخولهم ، ووضع بيانات قياسية لتطور هذه الدخول .

٣ . توفر تقارير متابعة ، مكنت من الاستدلال على مدى قدرة صندوق التقاعد على تحمل التزاماته .

ونتيجة لهذه التطورات وغيرها، كانت الحاجة ماسة لتعديل النظام بما يتناسب معها. وهكذا صدر النظام الحالي للتقاعد المدني سنة ١٣٩٣ هـ (١٩٧٣ م) في عشرة فصول تحتوي على تسع وثلاثين مادة، يطبق على جميع الموظفين السعوديين المدنيين المعينين على مراتب معتمدة في الميزانية العامة للدولة أو ميزانيات الهيئات العامة، وكذلك على المستخدمين السعوديين الخاضعين للائحة المستخدمين، والوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة. واستثنى من ذلك من يشغل مرتبة وزير من لهم مخصصات شهرية عند شغلهم هذه المرتبة، إلا إذا اختاروا التنازل عن المخصص الشهري في مقابل الانتفاع بمزايا النظام (المادة ٢ من نظام التقاعد المدني). كذلك قضى النظام ألا يستفيد من أحكامه، الموظفون الأجانب أو السعوديون المعينون على وظائف مؤقتة. ومن هنا، فلم تشمل أحكام نظام التأمينات الاجتماعية السعودي الصادر عام ١٣٨٩ هـ أولئك الذين يخضعون لأنظمة التقاعد الحكومية.

وبصفة عامة، يمكن إجمال الفروق الأساسية التي يختلف بها النظام الراهن للتقاعد عن السابق، فيما يلي:

١. إعادة تنظيم الاستحقاق عن صاحب المعاش بما يتمشى مع الغايات الأساسية للنظام، وأهمها تأمين الأشخاص الذين كان يعولهم صاحب المعاش في حياته، وضمان ألا يفقدوا بوفاته الدخل الذي يحتاجون إليه لمواجهة متطلبات الحياة. وعلى هذا الأساس، لم يعد توزيع المعاش وفق قواعد الميراث، حيث إن ما يصرف للمستحقين هو أمر مقرر أصلاً لهم بالنظام، ويستند في تقريره إلى مبادئ المعاشات، وليس ميراثاً ينتقل من صاحب المعاش إليهم. (٣٧)

٢. لم يعد يفرق بين نوعين من العاملين، وإنما أخضع الموظفون والمستخدمون لقواعد موحدة.

٣. استحدثت قواعد تقرر المعيار في تحديد السن، وتاريخ بدء استحقاق المعاش، وأسباب الحرمان من المعاش وكيفية الحجز على المعاش.

وبصفة عامة، فقد راعى النظام الحالي تحقيق عدد من المبادئ الأساسية، من أهمها: (٣٨)

١. مراعاة التوازن المالي للصندوق، وهذا المبدأ تعبير عن الحدود المادية التي أمكن في إطارها وضع أحكام نظام التقاعد.

٢. تحقيق أقصى حد ممكن من المزايا لتأمين الموظف ومن يعولهم، وتوفير دخل له يساعده في مواجهة الحاجات الاقتصادية التي تنشأ عن فقدته لدخل الوظيفة بانتهاء خدمته. ويعبر هذا المبدأ عن الغرض الأساسي من وجود نظام التقاعد.

٣. مراعاة مقتضيات العدالة، بإقامة نوع من التوازن بين المزايا التي يلتزم بها النظام للموظف، والعائدات التي تدفع عن الموظف لصندوق التقاعد. بحيث يراعى، قدر الإمكان، ألا تكون عوائد بعض فئات المتفعين على حساب أعباء البعض الآخر.

٤. مراعاة بساطة النظام باقتصاره على القواعد التي تحكم الحالات الغالبة، وعدم إغراقه بتفصيلات تعالج حالات نادرة أو محدودة.

وهكذا يظهر جلياً أن الغاية الأساسية للنظام تحقيق أقصى حد ممكن من العوائد للمتقاعد بما يساعد على تأمينه هو ومن يعولهم ومساعدتهم على تحمل أعباء الحياة بعد فقد الموظف لدخله نتيجة لانتهاء خدمته. وهو بذلك يتفق مع الغايات الأساسية لنظام التأمينات الاجتماعية. والحقيقة أن ثمة تشابه بين نظام التقاعد الحكومي ونظام التأمينات الاجتماعية (الذي بدأ تطبيقه في سنة ١٤٢٢ هـ)، من حيث إلزامية الخضوع لأحكامهما، ومن حيث إسهام الموظف والدولة في تمويل التقاعد. لذا فإن كثيراً من الدول تتجه إلى توحيد النظامين على أساس أنهما متحدان في الطبيعة والغايات. إلا أنه في المملكة توجد فوارق بين النظامين، من أهمها ما يلي:

١. يقتصر نظام التقاعد الحكومي على حماية الموظفين العموميين المعيّنين على وظائف دائمة، ولا يستفيد من أحكامه الموظفون غير السعوديون، ولا المواطنون المعيّنون على وظائف مؤقتة، ولا المعيّنون على بند الأجور. وخلافاً لذلك فإن نظام التأمينات

الاجتماعية لا يأخذ في الحسبان هذه المعايير، وغالباً ما يكون أوسع في الحماية من نظام التقاعد الحكومي، فيمتد في حمايته ليشمل جميع العمال (بما في ذلك المعينين على لائحة بند الأجور في الدولة، حيث يطبق عليهم ما يطبق على العمال ذوي الأجر من الأحكام الواردة بنظام التأمينات الاجتماعية ولوائحه)، وفقاً لشروط ومعايير محددة بينها التشريع. كذلك يمكن الاشتراك في التأمينات اختيارياً للمواطنين أصحاب المهن الحرة، والذين يعملون لحسابهم الخاص، والحرفيين والعمال خارج المملكة. وكان نظام التأمينات الاجتماعية يشمل جميع العمال بغض النظر عن جنسياتهم، ولكن تم مؤخراً إلغاء تأمين المعاشات لغير السعوديين. (٣٩)

٢. تختلف جهتا الإشراف على كل من التأمينات الاجتماعية والتقاعد الحكومي.

٣. ثمة اختلافات بين الأحكام القانونية في النظامين، سواء من الناحية التطبيقية، أم من ناحية الشروط، لا سيما فيما يتعلق بتحديد سن التقاعد، وعدد السنين المؤهلة للمعاش التقاعدي، وأسلوب حساب المعاش. فمثلاً، يقتطع من أجور المعينين على بند الأجور اشتراك مقداره ٩٪ (تبدأ نسبة الاشتراك ب ٦٪، ثم ترفع بعد سنة إلى ٥,٧٪، وبعد سنة أخرى إلى ٩٪)، و ٩٪ من صاحب العمل (الجهة الحكومية)، ويدفع للتأمينات الاجتماعية، أما المشتركون اختيارياً فيتحملون كامل قيمة الاشتراك (١٨٪).^(٤٠) وهذا يختلف عن مقدار الحسميات التقاعدية التي يدفعها الموظف الخاضع لنظام التقاعد المدني، كما يختلف عن المقدار التي تساهم به الدولة لصندوق التقاعد. كذلك تختلف شروط استحقاق معاش التقاعد، ففي نظام التأمينات الاجتماعية يستحق الشخص معاش التقاعد عند التوقف عن ممارسة أي نشاط خاضع للنظام، أو توافر ١٢٠ شهراً متصلة أو منقطعة، أو بلوغ سن الستين.

تمويل نظام التقاعد وإدارته

في بعض الدول يتم تمويل معاشات التقاعد من الموازنة العامة للدولة مباشرة بالطريقة نفسها التي يتم بها صرف رواتب الموظفين، أي أنها تغطي من الإيرادات العامة للدولة. وتقع

فرنسا، وبريطانيا، وألمانيا، وإيطاليا ضمن هذه المجموعة من الدول. وفي دول أخرى يتم تمويل عائدات التقاعد من خلال إسهامات الدولة والموظفين، لصندوق خاص، تتم إدارته بصورة مستقلة عن إدارة الدولة بصورة من الصور، ويكون هذا الصندوق مسؤولاً عن معاشات التقاعد. وتقع في هذه المجموعة دول، مثل: البرتغال، والنرويج، وهولندا، وسويسرا. (٤١)

وفي المملكة يدير نظام التقاعد المدني الحالي، مصلحة معاشات التقاعد، التي أنشئت سنة ١٣٧٨ هـ، وباشرت أعمالها الفعلية سنة ١٣٧٩ هـ. وهي مصلحة لها شخصيتها الاعتبارية المستقلة، ولها ذمة مالية مستقلة، ولها ميزانية خاصة تلحق بميزانية الدولة، وتمول من صندوق التقاعد المدني وترتبط إدارياً بوزارة المالية والاقتصاد الوطني (المادة ٣ من نظام التقاعد المدني).

ويتم تمويل صندوق التقاعد المدني عن طريق استثمار رصيده من الأموال، ومن الحسميات الشهرية، التي تقتطع من رواتب الموظفين، وكذلك من الحصة التي تدفعها الدولة، إذ يقتطع من الموظف المنتفع بنظام التقاعد المدني (٩٪) من كامل راتبه الشهري الأساسي، كما تؤدي وزارة المالية والاقتصاد الوطني أو الهيئة العامة حصة مماثلة لما يؤديه الموظف. ويجوز، بقرار من مجلس الوزراء، بناءً على اقتراح وزير المالية والاقتصاد الوطني، زيادة حصة الحكومة أو الهيئة العامة إذا تبين لمصلحة معاشات التقاعد أن هذه الحصة لا تكفي لمواجهة التزاماتها (المادة ١٣ من نظام التقاعد المدني).

ويتولى إدارة المصلحة مجلس إدارة برئاسة وزير المالية والاقتصاد الوطني. ويتكون مجلس إدارة صندوق التقاعد المدني من وزير المالية والاقتصاد الوطني أو من ينيبه، ووزير الخدمة المدنية، ومحافظ مؤسسة النقد، ومدير عام مصلحة معاشات التقاعد، واثنين من ذوي الاختصاص العالي، أحدهما في الإدارة والآخر في الاقتصاد (المادة ٥ من نظام التقاعد المدني). ويتولى المجلس الإشراف على تنفيذ نظام التقاعد وإصدار القواعد التنفيذية له، كما يتولى وضع الخطة العامة لاستثمار أموال الصندوق وإدارة الاستثمار وإصدار القواعد

اللازمة لتنفيذ ذلك (المادة ٦ من نظام التقاعد المدني).

ويتساوى الموظف والموظفة في الحقوق التقاعدية في جميع الأحوال . ويبدأ استحقاق المعاش بالنسبة للمتقاعد من اليوم التالي لتاريخ انتهاء خدمته ، وبالنسبة للمستحقين عنه من تاريخ اليوم التالي لوفاته (المادة ٣٥ من نظام التقاعد المدني) . ويصرف المعاش التقاعدي للموظف أو ورثته من صندوق التقاعد المدني لجميع موظفي الدولة ، ويتم تحديد مقدار المعاش التقاعدي أو المستحقين من الورثة ، من قبل مصلحة معاشات التقاعد .

وتمر معاملة التقاعد بثلاث خطوات رئيسية تلخص في : إعداد بيان عن خدمات الموظف من جهة عمله ، ثم إرسال البيان إلى وزارة الخدمة المدنية لتدقيقه ومراجعته في ضوء سجلات وزارة الخدمة المدنية ووضعه في بيان متكامل ، ثم إرساله مع وثائق التصفية لمصلحة معاشات التقاعد ، التي تقوم بدورها باستكمال إجراءات صرف الاستحقاق التقاعدي وفقاً لنظام التقاعد المدني ، ثم يصرف المعاش التقاعدي للمستفيد من البنك الذي يحدده المتقاعد .

سن الإحالة إلى التقاعد

لما كانت الوظيفة العامة تتطلب من القائم بها ، جهداً من أجل النهوض بما ترتبه عليه من أعباء ومهام ، فقد كان من الطبيعي أن تعتمد قوانين الخدمة المدنية إلى تحديد الحد الأدنى والأعلى بالنسبة إلى السن المطلوب توافرها في الموظف لكي يستطيع القيام بأعباء وظيفته على نحو أمثل .^(٤٢) وفي الواقع فإن سن الموظف هو المعيار الرئيس الذي يستخدم في معظم نظم الخدمة المدنية لإحالة الموظف إلى التقاعد . وفكرة وجود عمر محدد ينبغي أن يتقاعد عنده الأفراد من العمل ، هي فكرة حديثة نسبياً ، قدمت في بادئ الأمر في الخدمة العامة وانتشرت تدريجياً في القطاعات الأخرى . ووجود حد أقصى لسن التقاعد يقوم في الأصل على افتراض أن القدرات الجسمية والذهنية للفرد تتناقص مع تقدمه في السن ، وأن الموظف يكون أقل استعداداً لتعلم مهارات جديدة ، ويكون أقل إنتاجاً كلما تقدمت به السن .^(٤٣) ولكن الحقيقة تبقى أنه ليس هناك قاعدة ذهبية لتحديد سن معينة فيما يتعلق بقدرة الفرد على العمل .^(٤٤)

ويواجه استخدام سن الموظف من حيث كونها معياراً رئيساً لتحديد سن التقاعد، انتقادات عديدة. فثمة وجهة نظر ترى أنه لا يوجد دليل طبي حقيقي يمكن تعميمه لتعزيز الفرض القائل أن هناك سناً مناسبة للموظف لترك العمل على أساس أنه لا يستطيع العمل بكفاءة بعد بلوغه تلك السن، نظراً لتناقص قدراته الذهنية والجسمية. فضلاً عن أن هذا الافتراض لم يعزز بدليل من مكان العمل يثبت أن كفاءة الموظف تتدهور فعلاً بعد تلك السن. (٤٥) وفي العصر الحالي يبدو أن الأفراد يبقون أصحاباً جسدياً ومتيقظين ذهنياً أكثر من أي وقت مضى، نتيجة للرعاية الصحية الأفضل والتغير الثقافي، وأن كثيرين منهم أصبحوا قادرين على الاستمرار في العمل بعد سن الخامسة والستين، وكثيرين منهم يرغبون في الاستمرار، سواء لأسباب مالية أم لأنهم يستمتعون بالعمل، (٤٦) ومن هنا، ثمة حجة قوية بعدم الاعتماد على سن الموظف معياراً وحيداً للتقاعد الإجباري عن العمل.

إلا أنه وبالرغم من العديد من الانتقادات الموجهة لاستخدام العمر الزمني بوصفه معياراً أساسياً للإحالة إلى التقاعد، إلا أنه يلقي رضا وقبولاً من الإداريين، نظراً لسهولة تنفيذه، والخوف من استخدام معايير أخرى، كاختبارات القدرة الفكرية والجسدية والصحية لما تتطلبه تلك المعايير من جهد بشري ومادي. (٤٧) فضلاً عن ذلك، تنظر بعض الأنظمة إلى تحديد سن معينة للتقاعد على أنه في صالح الوظيفة ذاتها، من حيث تغذيتها بالدماء الشابة والخبرات الجديدة على الدوام. كما أن من شأن ذلك أن يحقق رغبة سائر الموظفين في التقدم بمدرج السلم الوظيفي وبلوغ قمة الوظائف، وذلك بإفساح المجال أمامهم ليحلوا محل زملائهم الذين تقدمت بهم السن. (٤٨)

وتختلف الدول في تحديد سن التقاعد. والعمر الغالب في معظم الدول النامية هو في العادة سن الستين أو أقل، ويكون هناك أحياناً عمر تقاعدي أقل للمرأة. وثمة عدد من النظم التي تبني عمراً تقاعدياً مقداره ٥٥ عاماً. وفي الغالب فإن عمر الخامسة والستين، هو الذي يسود الدول الصناعية في اعتماده سناً للتقاعد. ويكون هناك عادة بنود لتقاعد المرأة التي تلد عدداً معيناً من الأولاد، للتقاعد بفعل "الشيخوخة المبكرة"، وهذا الشرط يوجد في عديد

من الدول الإفريقية. (٤٩)

والسن المنخفضة نسبياً للتقاعد في الدول النامية، ليس لها ما يبررها في الغالب، في ظل متوسطات العمر الحالية للموظفين، بالإضافة إلى أن نصوص التقاعد المبكر نسبياً تكون عوامل رئيسة في زيادة تكاليف معاشات التقاعد. (٥٠) ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، لا يوجد سن إلزامية للتقاعد للموظفين الفيدراليين. (٥١) وفي فرنسا، والنرويج والبرتغال، تحدد السن النظامية للتقاعد بالسبعين. (٥٢) وفي جنوب إفريقيا، (٥٣) وهولندا، (٥٤) وأستراليا، وأيرلندا، وسويسرا، وألمانيا، وإيطاليا تحدد سن التقاعد بخمسة وستين عاماً. (٥٥) وفي لبنان بأربعة وستين عاماً، (٥٦) وفي اليابان (٥٧) والأردن، (٥٨) ومصر بستين عاماً. (٥٩) وفي البحرين حدد النظام سن التقاعد بستين عاماً للرجل، وخمسة وخمسين عاماً للمرأة. (٦٠)

والسن النظامية للإحالة إلى التقاعد في المملكة هي ستون عاماً. (٦١) ويتم تحديد سن التقاعد وفقاً لتاريخ ميلاد الموظف المدون في شهادة الميلاد، أو في حفيظة النفوس. (٦٢) وإذا لم تتضمن حفيظة النفوس تاريخ الميلاد باليوم والشهر، يعد تاريخ الميلاد هو اليوم الأول من شهر رجب من السنة الهجرية التي ولد فيها الموظف (المادة ٣٤ من نظام التقاعد المدني). ولا يعتد بأي تغيير في تاريخ الميلاد بعد ذلك لغرض الاستمرار في الخدمة أو العودة إليها. (٦٣)

مدة الخدمة التي تحتسب لأغراض التقاعد

حدد نظام التقاعد المدني في المملكة مدة الخدمة التي تحتسب لأغراض التقاعد، وهي المدة الفعلية التي قضيت في إحدى الوظائف العامة الخاضعة لإحكام نظام التقاعد المدني، بعد استبعاد المدد الآتية (المادة ١٦ من نظام التقاعد المدني):

١. مدد الغياب بدون إجازة، والإجازات التي تمنح للموظف بدون راتب، ما عدا الإجازات المرضية والإجازات الدراسية.
٢. مدد كف اليد التي تقرر حرمان الموظف من مرتبه عنها.
٣. كسر الشهر في الخدمة.

كما قضى مجلس الخدمة المدنية ألا تحتسب لأغراض التقاعد خدمات من يبلغ السن النظامية للتقاعد قبل انقضاء سنة التجربة. (٦٤) أما مدة الإيفاد للدراسة في الداخل، أو الابتعاث للخارج فإنها تحتسب للخدمة. كذلك فإن الإعارة والإجازة الدراسية بدون راتب تدخل ضمن المدة المحسوبة في التقاعد، وتؤدى الحسميات المستحقة عنها، على أساس كامل راتب الوظيفة الأصلية، ويؤديها الموظف المعار شهريا. ويجوز حرمان الموظف المعار من احتساب المدة التي يتخلف فيها عن أداء الحسميات المستحقة عنها. أما الموظف المجاز للدراسة فيؤديها بعد عودته للخدمة في وظيفة خاضعة لنظام التقاعد إما دفعة واحدة أو على أقساط شهرية، لمدة لا تتجاوز مدة الإجازة الدراسية. ولمصلحة معاشات التقاعد الحق في استيفاء هذه الأقساط، في حالة انتهاء خدمة الموظف قبل تسديدها، دفعة واحدة من المكافأة التي تستحق له في نهاية الخدمة، أو من المعاش التقاعدي الذي يستحق له أو للمستحقين عنه على أقساط شهرية بنسبة (٢٥٪) من المعاش أو مجموع معاشات المستحقين. وإذا لم يعد الموظف المجاز للخدمة في وظيفة خاضعة لنظام التقاعد لسبب يعزى إليه، فلا تحسب في تقاعده مدة الإجازة الدراسية. (٦٥)

ويجوز ضم الخدمة المدنية والعسكرية في مدة الخدمة المحسوبة للتقاعد. إلا أنه لا يجوز إضافة خدمات العينيين على بند الأجور للخدمة المدنية لغرض التقاعد؛ لأن المادة السادسة عشرة من نظام التقاعد المدني تنص على أن: "مدة الخدمة التي تحتسب في التقاعد هي المدة الفعلية التي قضيت في إحدى الوظائف المنصوص عليها في المادة الثامنة من نظام التقاعد المدني أو التي يكون شاغلها خاضعاً لأنظمة التقاعد السابقة". وتشير المادة الثانية من النظام إلى أن المدة الفعلية هي المدة التي يقضيها الموظف على مراتب في الميزانية العامة للدولة أو ميزانيات الهيئات العامة، وهكذا فإن الخدمة التي تقضى على وظائف بند الأجور لا تحتسب في التقاعد.

الحقوق التقاعدية

الحقوق التقاعدية هي مبالغ نقدية تصرف للمتقاعد، أو للمستحقين عنه بعد وفاته، إما

على شكل دفعات منتظمة شهريا لا توقف أو تقطع إلا بموجب سبب نظامي، وإما على شكل مبلغ مقطوع يصرف دفعة واحدة. ويسمى نظام التقاعد المدني الأسلوب الأول "معاشاً" والأسلوب الثاني "مكافأة".

ويعتمد تحديد الحقوق التقاعدية للموظف على أسباب انتهاء خدمته، ومدة سنوات خدمته الفعلية، ومقدار راتبه الشهري قبل التقاعد. فإذا كان سبب انتهاء الخدمة بلوغ السنة النظامية أو العجز الصحي عن العمل، أو الوفاة، فإنه يستحق معاشاً تقاعدياً، مهما كانت مدة الخدمة. وكلما زادت سنوات خدمته وراتبه الشهري زادت حقوقه التقاعدية تبعاً لذلك.

إلا أنه ينبغي التأكيد على أن نظام التقاعد هو نظام تأمين وليس نظام توفير، فأحكامه تبنى على الاحتمال. ويعني ذلك أنه ليس من الضروري أن يحصل الشخص من صندوق التقاعد على مزايا مالية تساوي ما دفع عنه للصندوق. إذ قد يلتحق الموظف بالخدمة ثم يتوفى، أو يصاب بعجز، بعد تعيينه بمدة وجيزة، قبل أن يدفع عنه للصندوق مبالغ كبيرة، إلا أنه يحصل، هو أو أسرته، على معاش تقاعدي من الصندوق لمدة طويلة. من ناحية أخرى، فقد يبقى الموظف في الخدمة الحكومية مدة طويلة وتدفع عنه للصندوق مبالغ كبيرة، ثم تنتهي خدمته بالوفاة، دون أن يكون هناك من يستحق عنه معاش التقاعدي، وبالتالي فإن الصندوق لا يلتزم بدفع أي معاش تقاعدي. (٦٦)

أولاً - المعاش التقاعدي

يستحق الموظف معاشاً تقاعدياً عند نهاية خدمته في الحالات التالية: (٦٧)

١. عند بلوغه ستين عاماً، وهي السن النظامية للإحالة إلى التقاعد، مهما بلغت مدة خدمته.
٢. عند بلوغ خدمته الفعلية في الخدمة خمساً وعشرين سنة على الأقل، وتقدم بطلب للإحالة للتقاعد.
٣. عند بلوغ خدمته الفعلية مدة لا تقل عن عشرين سنة، وتقدم بطلب للإحالة للتقاعد،

ووافقت جهة عمله على طلبه للتقاعد المبكر .

٤ . عند وفاته، أو عجزه الكلي عن العمل ، مهما كانت مدة خدماته ، سواء أكان العجز أم الوفاة بسبب العمل أو بغير سببه . غير أن مقدار المعاش يتفاوت ، وفقاً لما إذا كان العجز الكلي عن العمل أو الوفاة قد حدثت أثناء العمل وبسببه ، أم بغير سببه وفي غير أثنائه .

٥ . في حالة إنهاء خدمات الموظف بسبب إلغاء الوظيفة ، أو الفصل للمصلحة العامة بقرار من مجلس الوزراء أو بأمر سامٍ لأسباب غير تأديبية ، إذا بلغت خدماته الفعلية خمس عشرة سنة على الأقل .

كيفية تسوية المعاش التقاعدي

تختلف الصيغ المستخدمة في حساب عائدات التقاعد ، إلا أن هناك أربع طرق رئيسة لحسابها ، يمكن تلخيصها على النحو التالي : (٦٨)

١ . على أساس الراتب ومدة الخدمة : حيث يمنح المستحق نسبة مئوية من راتبه ، سواء الراتب الأخير ، أو متوسط رواتبه لمدة معينة عن كل سنة من سنوات خدمته . وهذه الطريقة هي المطبقة في المملكة ، حيث يمنح مستحق المعاش التقاعدي نسبة معينة من راتبه عن كل سنة من سنوات خدمته .

٢ . على أساس مدة الخدمة فقط : حيث يمنح المستحق مبلغاً من المال عن كل سنة من سنوات الخدمة .

٣ . تقرير معاش تقاعدي يحدد بعد انقضاء مدة معينة من الخدمة ، بصرف النظر عن مقدار الراتب الذي كان يتقاضاه الموظف .

٤ . منح نسبة محددة من الراتب ، مثل النصف أو الربع ، إذا بلغت الخدمة مدة معينة ، وإضافة نسبة مئوية من راتب كل سنة تزيد عن ذلك .

وهكذا فإن الحد الأقصى لمعاش التقاعد الذي يمكن للموظف الحصول عليه يتفاوت

وفقاً للصيغة المتبعة لحساب المعاش التقاعدي . ففي البرتغال ، على سبيل المثال ، يمكن أن يصل المعاش التقاعدي إلى ١٠٠٪ من آخر راتب كان يتقاضاه الموظف . وفي ألمانيا (٧٥٪) ، وفي هولندا ، (٧٠٪) وفي فنلندا والنرويج (٦٦٪) ، وفي سويسرا (٦٠٪) ، وفي بريطانيا (٥٠٪) . مع ملاحظة أن أنظمة هذه الدول تتضمن في العادة نصوصاً لزيادة رواتب التقاعد لتلائم الارتفاع في مستوى المعيشة .^(٦٩) وفي الكويت يمكن أن يصل المعاش التقاعدي للموظفين العموميين إلى (٩٥٪) .^(٧٠) وفي الولايات المتحدة يتراوح المعاش التقاعدي بين (٣٦٪) و(٨٠٪) من رواتب الموظفين لبقية حياتهم حسب مدة خدماتهم ، ولكن الموظفين المتقاعدين يحصلون في المتوسط على (٥٠٪) من رواتبهم .^(٧١)

وفي المملكة يفرق نظام التقاعد المدني عند تحديد المعاش التقاعدي بين حالتين : التقاعد في حالة الوفاة أو العجز الكلي عن العمل ، والتقاعد في الحالات العادية الأخرى . ويتم حساب المعاش التقاعدي في الحالتين ، وذلك كالتالي :

١. المعاش التقاعدي في الحالات العادية

القاعدة العامة هي أن يحتسب الراتب التقاعدي الشهري على أساس جزء من أربعين جزءاً من الراتب الشهري الأخير للموظف ، وذلك عن كل سنة من سنوات الخدمة المحتسبة لأغراض التقاعد . على ألا تتجاوز سنوات الخدمة المحسوبة للتقاعد عن أربعين سنة ،^(٧٢) وألا يقل المعاش التقاعدي عن ١٥٠٠ ريال .^(٧٣) أي أن حساب المعاش التقاعدي في الحالات العادية يكون كالآتي :

المعاش التقاعدي = الراتب الشهري الأخير (٠, ٢٥) (عدد سنوات الخدمة الفعلية

وهكذا ، فإذا كانت خدمة الموظف المحسوبة للتقاعد ثلاثين عاماً فإنه يستحق ثلاثة أرباع الراتب ، ويستحق نصف الراتب إذا أمضى في الخدمة عشرين عاماً ، ويستحق كامل راتبه إذا بلغت خدماته المحسوبة في التقاعد أربعين عاماً .

٢. الموظف المتوفى أو العاجز عن العمل

وهنا يختلف تحديد المعاش التقاعدي وفقاً لما إذا كانت الوفاة أو العجز بحادث طبيعي، أو كانت الوفاة أو العجز بسبب العمل.

(أ) إذا كانت الوفاة أو العجز بحادث طبيعي (ليس بسبب العمل):

بالنسبة لمعاش الموظف المتوفى أو الذي أنهيت خدماته بسبب عجزه عن العمل بصورة قطعية، ولم يكن العجز أو الوفاة بسبب العمل فيسوى معاشه على أساس (٤٠٪) من راتبه الشهري الأخير، أو على أساس المعاش المستحق عن مدة خدمته المحسوبة في التقاعد طبقاً للقاعدة العامة (على أساس جزء من أربعين جزءاً من الراتب الشهري الأخير)، أيهما أكبر، وذلك مهما كانت مدة خدمته (المادة ٢٠ من نظام التقاعد المدني).

وهكذا فإذا كان الراتب الشهري الأخير للموظف (٤٠٠٠) ريال، وعدد سنوات خدمته ثلاثين عاماً، على سبيل المثال، وانتهت خدماته بسبب وفاته أو عجزه الكلي عن العمل فيمكن احتساب معاشه بإحدى طريقتين، ويحدد معاشه بالطريقة التي تتيح له الحصول على معاش تقاعدي أكبر:

الطريقة الأولى: $٤٠٠٠ \times ٤٠\% = ١٦٠٠$ ريال.

الطريقة الثانية: $٤٠٠٠ \times ٠,٠٢٥ = ٣٠٠$ ريال.

(ب) إذا كانت الوفاة أو العجز بسبب العمل

أما إذا كانت الوفاة أو انتهاء الخدمة بسبب العجز الكلي عن العمل ناشئين عن العمل وأثناء أدائه؛ فيتم تسوية معاش الموظف على أساس (٨٠٪) من الراتب الشهري الأخير، أو على أساس المعاش المستحق عن مدة خدمته المحسوبة في التقاعد، أيهما أكبر.

وهكذا فإذا كان الراتب الشهري الأخير للموظف (٤٠٠٠) ريال وكان عدد سنوات خدمته ثلاثين عاماً، على سبيل المثال، وانتهت خدماته لوفاة أو عجزه الكلي عن العمل بسبب العمل، فيمكن احتساب معاشه بإحدى طريقتين، ويحدد معاشه بالطريقة التي توفر

له معاشاً تقاعدياً أكبر :

الطريقة الأولى : $4000 \times 80\% = 3200$ ريال .

الطريقة الثانية : $4000 \times 0,25 + 3000 = 3000$ ريال .

المستحقون للمعاش التقاعدي عن صاحب المعاش

من الأهداف الأساسية لنظام التقاعد، تأمين الأشخاص الذين كان يعولهم صاحب المعاش في حياته، وضمان ألا يفقدوا الدخل الذي يحتاجون إليه بعد وفاته . لذلك ففي حالة وفاة الموظف أو الموظفة فإن ورثتهما المحددين في نظام التقاعد يستحقون معاشاً تقاعدياً شهرياً، مهما كانت مدة خدمة الموظفة أو الموظف، إذا كانت وفاته وهو ما يزال موظفاً .

وقد حدد النظام المستحقين عن أصحاب المعاش بالأشخاص الذين يعولهم الشخص في الغالب، ويحتاجون إلى تأمين هذه الإعالة عقب وفاته (المادة ٢٥ من نظام التقاعد المدني). والمستحقون عن صاحب المعاش، هم : الزوج أو الزوجة، والأم، والأب، والابن، والبنت، وابن وبنت الابن الذي توفي في حياة صاحب المعاش، والأخ، والأخت، والجد، والجدة . وفيما عدا الزوجة، والابن، والبنت، يشترط للاستحقاق أن يكون الشخص معتمداً في إعالتة على صاحب المعاش عند وفاته .

وهكذا فمن الملاحظ أن النظام لا يعامل المعاش التقاعدي على أنه ميراث، فليس كل المستحقين وارثين، كما أن بعض الوارثين غير مستحقين . لأن الغاية الأساسية هنا هي تأمين الأشخاص الذين كان يعولهم صاحب المعاش في حياته، وضمان ألا يفقدوا بوفاته الدخل الذي يحتاجون إليه . وما يصرف للمستحقين هو أمر مقرر بالنظام، ويستند في تقريره إلى مبادئ المعاشات، وليس ميراثاً ينتقل من صاحب المعاش إليهم . (٧٤)

لذلك فقد حدد النظام كيفية توزيع المعاش التقاعدي على المستحقين وفقاً لمبدأ تأمين إعالتهم . فقرر أن يصرف كامل المعاش المستحق للموظف أو صاحب المعاش المتوفى للمستحقين إذا كانوا ثلاثة فأكثر . أما إذا كانوا اثنين فيصرف ثلاثة أرباع المعاش، وإذا كان

المستحق واحداً فيصرف نصفه (المادة ٢٤ من نظام التقاعد المدني). كما قرر النظام أن يتم التوزيع بين المستحقين بالتساوي، بغض النظر عن جنسهم أو صلة قرابتهم بصاحب المعاش؛ لأن ذلك لا أثر لها على حاجتهم للإعالة، وهي المعيار المعتد به في أحكام الاستحقاق. (٧٥)

قطع المعاش التقاعدي ووقفه وحجزه

يجوز لمصلحة معاشات التقاعد أن تعرض في أي وقت أي شخص يحصل على معاش تقاعدي، وفقاً لنظام التقاعد، بسبب عجزه عن العمل، ولم يكمل الخمسين من عمره، على من تعينه من الأطباء لفحصه في محل إقامته أو أي مكان آخر يحدد له. وإذا امتنع الشخص عن تقديم نفسه للفحص الطبي بعد إبلاغه بخطاب مسجل، يوقف صرف معاشه حتى يتقدم للفحص الطبي. فإذا لم يفعل ذلك خلال شهر من تاريخ إيقاف صرف معاشه، يتم إبلاغه مرة أخرى بالطريقة نفسها، فإذا استمر امتناعه لمدة سنة من تاريخ الإبلاغ الثاني، أو إذا أظهر الكشف شفاءه، فتعاد تسوية حالته على أساس ما كان يستحقه لو ترك الخدمة بالاستغناء. وإذا كان الممتنع مستحقاً عن صاحب المعاش فيقطع استحقاقه نهائياً (المادة ١٢ من نظام التقاعد المدني).

كذلك يقطع المعاش المستحق عن صاحب المعاش للذكور من الأولاد، وأولاد الابن، والإخوة، عند بلوغهم سن الواحدة والعشرين. واستثناء من ذلك، يستمر صرف المعاش بالنسبة إلى هؤلاء في الأحوال التالية (المادة ٢٦ من نظام التقاعد المدني):

١. إذا كان المستحق طالباً منتظماً في إحدى المدارس الثانوية أو الجامعية، أو ما يعادلها من المؤسسات التعليمية المعترف بها، يصرف له المعاش، حتى بلوغه سن السادسة والعشرين، أو تخرجه، أيهما أقرب.

٢. إذا كان المستحق مصاباً بعجز صحي كامل، يمنعه من الكسب، وثبت ذلك بقرار من الهيئة الطبية المختصة، إلى أن يزول العجز.

بالإضافة إلى الحالات التي يتم فيها قطع المعاش بصورة نهائية، فإنه يتم إيقاف المعاش

في الحالات التالية:

١ . في حالة زواج إحدى المستحقات عن صاحب المعاش، أي الزوجة، والبنات، وبنات الابن، والأخت، وكذلك الأم إذا تزوجت من غير والد المتوفى . ويعاد الاستحقاق لصاحبه إذا طلق أو ترملت . فإذا كانت المستحقة التي طلق متزوجة وقت وفاة صاحب المعاش، فيعاد توزيع المعاش بافتراض استحقاقها وقت الوفاة (المادة ٢٧ من نظام التقاعد المدني).

٢ . في حالة تعيين صاحب المعاش أو المستحق عنه في وظيفة ثابتة في الحكومة، أو إذا كان المستحق معيناً في وظيفة ثابتة في الحكومة عند وفاة صاحب المعاش . شريطة أن يكون راتب الموظف معادلاً للمعاش أو زائداً عليه . فإذا نقص الراتب عما يستحقه من معاش، صرف له الفرق . إلا أنه يجوز الجمع بين ما يستحقه أي منهم من المعاش وراتبه الشهري، إذا لم يزد مجموعها عن (٤٠٠) ريال، فإذا زاد عن هذا الحد فينقص المعاش التقاعدي بقدر تلك الزيادة (المادة ٢٨ من نظام التقاعد المدني).

٣ . في حالة الجمع بين معاشين: إذا استحق صاحب المعاش أو أحد المستحقين عنه أكثر من معاش بموجب نظام التقاعد المدني الحالي أو أنظمة التقاعد الأخرى، فإنه يوقف صرف المعاش الأقل، ويصرف له المعاش الأكثر . غير أنه يجوز الجمع بين معاشين أو أكثر، إذا لم يزد مجموعها عن (٣٠٠) ريال شهرياً، فإذا زاد المجموع عن هذا القدر ربط المعاش الأخير بالقدر الذي يكمل المجموع المذكور (المادة ٢٩ من نظام التقاعد المدني).

وهكذا لا يستحق الزوج معاشاً تقاعدياً عن زوجته التي توفيت وكانت موظفة، إذا كان متقاعداً ويصرف له معاش تقاعدي عن خدمته، أو إذا كان موظفاً حكومياً على رأس العمل، وكان معاشه التقاعدي أو راتبه أكثر مما قد يستحقه من معاش تقاعدي عنها، إلا بالقيود التي تم ذكرها أعلاه . والمبدأ نفسه ينطبق على الزوج لو كان هو المتوفى وليست زوجته . أما إذا كان الزوجان متقاعدين، وهما على قيد الحياة، فيصرف لكل منهما حقوقه التقاعدية دون أن تتأثر حقوق الطرف الآخر .

٤ . في حالة التجنس بغير الجنسية السعودية .

٥ . في حالة العمل في حكومة أو منظمة أجنبية دون إذن رسمي .

ويستثنى من الحكم المذكور في الحالتين الأخيرتين الزوجة غير السعودية ، أو الزوجة التي تعود لجنسيتها غير السعودية بسبب وفاة زوجها (المادة ٣٨ من نظام التقاعد المدني) .
وإذا سقط نصيب أحد المستحقين أو أوقف لأي سبب ، فيخفف مجموع معاشات المستحقين بقدر نصيبه فقط ، ولا يؤول ذلك النصيب إلى باقي المستحقين ، بل يصبح حقاً لصندوق التقاعد المدني . على ألا يقل نصيب من بقي من المستحقين في جميع الحالات عن نصف المعاش الأصلي . فإذا قل عن ذلك ، فيكمل للباقي بقدره ، ويعاد توزيعه على الباقي منهم ، مهما قل عددهم . وإذا عاد نصيب المستحق الموقوف ، فيعاد توزيع المعاش على المستحقين الموجودين كما لو لم يوقف ذلك النصيب (المادة ٣٠ من نظام التقاعد المدني) .

الحجز على المعاش

يجوز ، بأمر من رئيس مجلس الوزراء ، الحجز على المعاش فيما لا يزيد عن نسبة (٢٥٪) ، إذا كان متعلقاً بديون الحكومة ، أو بحكم قضائي إذا كان متعلقاً بغير ديون الحكومة . وفي كل الأحوال يقدم دين النفقة على غيره من الديون (المادة ٣٧ من نظام التقاعد المدني) .

ثانياً - المكافأة

إذا لم تتوافر حالة من حالات استحقاق المعاش التقاعدي التي سلف الإشارة إليها ، فيستحق الموظف الذي انتهت خدمته مكافأة تصرف له مرة واحدة ، على أساس نسب تتراوح بين ١٠٪ إلى ١٤٪ من الراتب السنوي ، عن كل سنة من سنوات الخدمة . والمقصود بالراتب السنوي هنا آخر راتب شهري استحققه الموظف مضروراً في اثني عشر . أي أن تحديد المكافأة لمرة واحدة يتم على أساس المعادلة التالية :

الراتب الأساسي $\times 12 \times$ النسبة المحددة \times عدد سنوات الخدمة .

وإذا كان للموظف مدتا خدمة، إحداهما عسكرية والأخرى مدنية، ولم يبلغ مجموعهما المدة التي تعطي الموظف الحق في المعاش وفقاً لنظام التقاعد المدني، فتسوى المكافأة عن خدمته المدنية وفق نظام التقاعد المدني، وتسوى المكافأة عن خدمته العسكرية وفق نظام التقاعد العسكري المعمول به وقت انتهاء خدمته الأخيرة، ويصرف مجموع المكافأتين من صندوق التقاعد المدني. (٧٦)

حالات استحقاق المكافأة

تحسب المكافأة للموظف الذي لا يستحق معاشاً تقاعدياً عند نهاية خدمته، كالتالي :

١ . على أساس (١٤٪) من الراتب السنوي، عن كل سنة من سنوات الخدمة الفعلية، في حالة إلغاء الوظيفة، أو الفصل غير التأديبي في كل الحالات، إذا كانت خدمة الموظف أقل من (١٥) سنة، لأنه إذا بلغت (١٥) سنة فأكثر فإنه يستحق معاشاً تقاعدياً.

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

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

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

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

- إذا فصل الموظف لسبب تأديبي، وكانت له خدمة لا تقل عن عشر سنوات وأقل من ٢٥ سنة .

وقد قررت مصلحة معاشات التقاعد إعادة تنظيم صرف المكافآت التي تصرف للموظفين المحالين للتقاعد، بحيث تصرف المكافأة دفعة واحدة للأشخاص الذين لا تتجاوز خدماتهم عشر سنوات، أما الأشخاص الذين تزيد خدماتهم عن عشر سنوات، فتوزع استحقاقاتهم إلى شرائح تصرف على آجال محددة لا تتجاوز ٢٤ شهراً. (٧٧)

مكافأة نهاية الخدمة

تصرف للموظف مكافأة يطلق عليها "مكافأة نهاية الخدمة"، وهذه تختلف عن المكافأة التي تصرف للموظف الذي لا يستحق معاشاً تقاعدياً، وتعادل راتب ثلاثة أشهر، وتصرف في الحالات التالية (المادة ٢٧/١٩ من اللائحة التنفيذية):

١. التنسيق من الخدمة بسبب إلغاء الوظيفة.
٢. الإحالة إلى التقاعد بسبب العجز عن العمل.
٣. الوفاة، أيّاً كان سببها، وأياً كانت مدة الخدمة.
٤. الإحالة إلى التقاعد لبلوغ السن النظامية.

تمديد الخدمة لمن بلغ السن النظامية للتقاعد والتعاقد معه

يحال الموظف في المملكة على التقاعد عند بلوغه الستين من العمر. ويجوز لمجلس الخدمة المدنية في الحالات التي يقدرها تمديد خدمة الموظف الذي بلغ السن النظامية للتقاعد، مرة أو عدة مرات، حتى بلوغه الخامسة والستين. (٧٨) وعند رغبة جهة معين تمديد خدمات موظف أو مستخدم معين بعد بلوغه السن النظامية للتقاعد فينبغي أن تقدم طلباً بذلك إلى مجلس الخدمة المدنية، مع مراعاة الضوابط التالية: (٧٩)

١. أن يكون لدى المرشح ندرة في التخصص أو الخبرة يصعب معهما تعويضه بالبديل المناسب له خلال مدة وجيزة.
٢. أن يكون المرشح لائقاً صحياً لممارسة العمل.
٣. ألا يكون المرشح ممن سبق أن خفض سنه بعد تاريخ ١٣/١١/١٤٠٧ هـ. (٨٠)

٤ . أن يتم تقديم طلب التمديد لمجلس الخدمة المدنية قبل بلوغ المرشح للتمديد سن التقاعد بستة أشهر على الأقل .

ويعد الموظف الممدة خدماته لبلوغه السن النظامية للإحالة إلى التقاعد موظفاً رسمياً يتمتع بجميع الحقوق والواجبات والمزايا الخاصة بالموظفين، ويعامل معاملة الموظف قبل بلوغه السن التقاعدية من حيث الترقية والحسم . وذلك بخلاف الموظف الباقي على رأس العمل بعد سن الستين دون سبب نظامي، حيث يعد في حكم الموظف الفعلي، ولا تحتسب المدة التي قضاها بعد السن النظامية خدمة فعلية وتعاد له حسميات التقاعد، ويعد ما تقاضاه بمثابة تعويض له مقابل عمله (المادة ٣٠/١٠ من اللائحة التنفيذية).

ويجوز التعاقد مع الموظف المحال على التقاعد لبلوغه السن النظامية للتقاعد بمكافأة، تصرف من بند المكافآت في الجهة، تعادل الفرق بين الراتب الذي كان يتقاضاه عند إحالته للتقاعد والمعاش التقاعدي المستحق له. ^(٨١) ويتم التعاقد مع الموظف المحال على التقاعد لبلوغه السن النظامية وفقاً للشروط والضوابط التالية: ^(٨٢)

- ١ . أن يتم التعاقد بموافقة الوزير المختص وفي أضيق الحدود .
- ٢ . أن تكون ثمة حاجة ماسة للتعاقد تبررها ندرة التخصص أو الخبرة أو الثقة المرتبطة بالتعاقد معه .
- ٣ . ألا يرتب التعاقد أي ارتباط بالوظيفة التي كان يشغلها المتعاقد قبل الإحالة إلى التعاقد .
- ٤ . ألا يكون الشخص المطلوب التعاقد معه قد بلغ سن الخامسة والستين من العمر .
- ٥ . ألا يكون قد سبق معاقبته إدارياً خلال الخمس سنوات الأخيرة من خدمته، أو خلال مدة العقد عند تجديده .
- ٦ . أن يكون الشخص المطلوب التعاقد معه على قدر من الكفاءة وحسن العلاقة والتعاون في عمله .

٧. أن يكون لائقاً صحياً للاستمرار في الخدمة.

وقد أكد مجلس الوزراء على كافة الأجهزة الحكومية بالتقيد بأحكام نظام الخدمة المدنية ولوائح التنفيذ والتعليقات الواردة في القرارات والأوامر التي تتعلق بمراعاة الضوابط الخاصة الواجب مراعاتها عند الحاجة لتمديد خدمات بعض الموظفين والمستخدمين عند بلوغهم السن النظامية للإحالة إلى التقاعد أو التعاقد معهم بعد إحالتهم على التقاعد. (٨٣)

كذلك يجوز، بصفة استثنائية، التعاقد مع شاغلي بعض الوظائف بعد سن الخامسة والستين، وفقاً لأحكام قرارات مجلس الخدمة المدنية الصادرة في هذا الشأن، وتشمل فئات الوظائف التي يجوز التعاقد مع شاغليها بعد سن الخامسة والستين: شاغلي وظائف الإرشاد الديني، ومرشدي القرى والبوادي، وأئمة المسجد، وأمناء المكتبات بالحرمين الشريفين والمساجد، ومأذوني الأنكحة، والفراشين التابعين لخدمة الحرمین الشريفین، وغسالي الموتى، وموظفي الرئاسة العامة للإشراف الديني بالمسجد الحرام، ورؤساء وأعضاء هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وحفاظ القرآن الكريم القائمين على تدريسه، و شاغلي وظائف الخويا ورؤسائهم، ورؤساء الهجانة، وقصاصي الأثر والعمد (المادة ٣٧/ ٥ من اللائحة التنفيذية). ويمنح المتعاقد معه على الوظائف السابقة مكافأة تعادل أول مربوط المرتبة التي كان يشغلها وقت إحالته للتقاعد. (٨٤)

عودة الموظف المتقاعد للخدمة

يجوز تشغيل الموظف المتقاعد لبلوغه السن النظامية، ولكن ليس على وظيفة ثابتة في الميزانية بل على بند الأجور، حيث لا يوجد سن معينة للتعيين على بند الأجور متى ما توافرت في الشخص الكفاءة والمقدرة، باستثناء ما حدده نظام العمل والعمال من سن معينة لبعض الأعمال. ومن الممكن تعيين الموظف أو المستخدم المحال للتقاعد على بند الأجور بأحد الأعمال الواردة بلائحة المعيّنين على بند الأجور التي تتوافر فيه شروط ومؤهلات شغلها، ولا يتأثر ما يصرف له من راتب تقاعدي بما يصرف له نتيجة لتعيينه على بند الأجور.

كذلك يمكن للمحال إلى التقاعد المبكر العودة للخدمة متى ما رغب في ذلك، ولا يخضع لفترة حظر مثل تلك التي يخضع لها المستقيل، ويشترط لعودته توافر وظيفة مناسبة وأن يكون مستوفياً لجميع شروط التعيين.

كما يمكن للموظف الذي أنهيت خدماته لعجزه الصحي أن يعود للخدمة سواء لوظيفته السابقة، إذا كانت شاغرة، أم إلى وظيفة أخرى مناسبة لخبراته. فإذا لم تتوافر لدى الجهة وظيفة شاغرة، فتمت الإعادة عن طريق وزارة الخدمة المدنية، دون مسابقة. بشرط أن يتم عرضه على الهيئة الطبية العامة لتقرر ما إذا كان لائقاً صحياً لشغل الوظيفة العامة. وعلى ألا تزيد مدة الانقطاع عن ستين، وألا تزيد المرتبة المراد إعادته عليها، عن مرتبته التي كان يشغلها قبل إنهاء الخدمة. (٨٥)

وإذا كان الموظف الذي أعيد تعيينه لم يحصل على معاش تقاعدي عن خدمته السابقة، وإنما صرف له تعويض أو مكافأة، أو عائدات تقاعدية بموجب أنظمة تقاعدية سابقة، أو صرفت له مكافأة عن مدة خدمة سابقة، بموجب نظام التقاعد المدني الحالي، فيجوز أن تحسب له تلك المدة مع الخدمة الفعلية اللاحقة في التقاعد. على أن يتقدم بطلب ذلك خلال سنة على الأكثر من تاريخ عودته للخدمة. وعلى أن يعيد ما سبق له أن تقاضاه من تعويضات أو مكافآت أو عائدات عن المدة السابقة دفعة واحدة، في موعد أقصاه ستة أشهر من تاريخ تقديم الطلب، أو على شكل أقساط شهرية متساوية، تحسم من الراتب لمدة تعادل المدة المراد احتسابها، أو للمدة الباقية لإكمال سن الستين أيهما أقرب. ويبدأ خصم الأقساط من معاشه ابتداء من التاريخ الذي تحدده مصلحة المعاشات، ويكون للمصلحة الحق في الحصول على هذه الأقساط في حالة انتهاء الخدمة قبل الوفاء بها، وذلك من المعاش الذي يستحق للموظف، فإذا استحق الموظف مكافأة خصم منها باقي الأقساط دفعة واحدة. وفي حالة وفاة الموظف أو صاحب المعاش، لا يحق مطالبة الورثة أو المستحقين عنه بقيمة هذه الأقساط. (٨٦)

أما إذا كان يصرف له معاش تقاعدي فيوقف صرفه فور إعادة تعيينه، ويعامل عند انتهاء

خدمته الأخيرة وفقاً لإحدى طريقتين، أيهما أصلح للموظف :

١ . جمع الخدمات السابقة والأخيرة، ويسوى معاشه على أساس مدتي الخدمة :

المعاش التقاعدي = الراتب الأخير $\times 0,025 \times$ مدتي الخدمة السابقة والأخيرة

٢ . يسوى معاشه عن مدة خدمته الأخيرة مهما بلغت هذه المدة، ثم يضاف إليها المعاش

السابق الذي كان يتقاضاه قبل عودته إلى الخدمة :

المعاش عن الخدمة الأخيرة = الراتب الأخير $\times 0,25 \times$ مدة الخدمة الأخيرة

المعاش = المعاش عن الخدمة الأخيرة + المعاش السابق

وإذا كان المعاش السابق قد استحقه الموظف بموجب نظام غير نظام التقاعد المدني

فيقتصر تسوية معاشه على الطريقة الثانية .

إنهاء خدمة المتعاقد غير السعودي

ينتهي عقد المتعاقد السعودي قبل انتهاء مدة العقد بالوفاة، أو بقبول الاستقالة، أو إلغاء الوظيفة، أو العجز عن أداء العمل، أو عدم الصلاحية للوظيفة، أو الفصل التأديبي بقرار من مجلس المحاكمة، أو الفصل للمصلحة العامة، أو الحكم بحد شرعي أو في جريمة مخللة بالشرف أو الأمانة أو بالسجن مدة تزيد على سنة في أي جريمة أخرى، أو لانقطاعه عن العمل مدة خمسة عشر يوم أو أكثر، دون عذر مشروع تقبله الجهة (المادة ٤٠ من لائحة توظيف غير السعوديين). كما يجوز للجهة إلغاء عقده إذا تخلف عن التقدم لمباشرة مهام وظيفته وفقاً للتعليمات المبلغة له دون عذر مشروع خلال شهر من تاريخ توقيعه على العقد، وفي هذه الحالة يعد عقده كأن لم يكن وتسقط كافة حقوقه قبلها. (٨٧)

ويلغى عقد المتعاقد عند حصوله على الجنسية السعودية، وفي هذه الحالة الأخيرة تصفى حقوقه المترتبة بموجب العقد (المادة ٧/٤ من اللائحة التنفيذية). ويجوز للجهة الإدارية المختصة إبقاء الموظف الذي انتهى عقده بحصوله على الجنسية السعودية في عمله بمكافأة شهرية تعادل راتبه الشهري التعاقدية حتى تتم إجراءات تعيينه وفق قواعد نظام الخدمة المدنية

على أن تتم هذه الإجراءات خلال الستة أشهر التالية للحصول على الجنسية (المادة ١/٢٥ من اللائحة التنفيذية). وإذا تم تعيينه بموجب نظام الخدمة المدنية فلا يجوز ضم خدمته السابقة على تجنسه إلى مدة خدمته بعد التجنس لغرض التقاعد. (٨٨)

وإذا رغب أي من طرفي العقد عن تجديده وجب عليه إخطار الطرف الآخر بذلك كتابة قبل انتهاء مدة العقد بشهرين على الأقل، وإلا تجدد العقد لمثل مدته بقوة النظام. ويجب على جهة العمل إخطار المتعاقد بعدم رغبتها في تجديد العقد إذا لم تعد الحاجة قائمة إلى شغل وظيفة المتعاقد، أو إذا وجد سعودي مستوفٍ للمؤهلات المطلوبة للوظيفة، أو إذا كان قد بلغ الثالثة والستين ميلادية (المادة ٣٩ من لائحة توظيف غير السعوديين). وإذا كان المتعاقد معاراً من حكومة أجنبية ولم ترغب الوزارة تجديد العقد وجب عليها إخطار المتعاقد وإخطار الجهة المعارة منها بذلك (المادة ٣٨ من لائحة توظيف غير السعوديين).

آثار إنهاء الخدمة

يترتب على قرار إنهاء خدمة الموظف في المملكة عدد من الآثار النظامية، منها: شغور الوظيفة التي كان يشغلها الموظف، إلا إذا تقرر إلغاؤها وفقاً للقواعد النظامية. ويتم طي قيد الموظف، وإزالة اسمه من بطاقة الوظيفة، وانقطاع صلته بالوظيفة التي كان يشغلها قبل انتهاء خدمته. ويصرف للموظف راتبه عن أجزاء الشهر الذي تم فيه إنهاء الخدمة إذا لم يكن قد سبق صرفه، ثم يتم إيقاف صرف راتبه وكافة المخصصات المالية التي كانت مقررة له. ويتم تعويض الموظف عن رصيده من الإجازات السنوية، وفقاً للنصوص النظامية بهذا الشأن، باستثناء الموظف المفصول تأديبياً، أو بسبب الانقطاع عن العمل، أو بسبب عدم الصلاحية في سنة التجربة. ويتم إعداد خطاب له بخصوص تصفية استحقاقاته المالية، حسب ما يقتضيه النظام بهذا الشأن، ويصرف له ما يعادل ثلاثة أشهر من آخر راتب كان يتقاضاه، إذا كان مستحقاً لذلك.

ويجوز إبقاء الموظف الذي انتهت خدمته مدة شهر واحد، بموافقة رئيسه، إذا احتاج الأمر إلى تسليم ما بعهدته إلى موظف آخر. ويمكن تمديد تلك المدة شهراً آخر فقط، وذلك

بقرار من الوزير المختص . ويصرف للموظف في هذه الحالة مكافأة تعادل راتب المدة التي يبقى فيها، فإذا لم يتم التسليم بعد انتهاء الشهرين، وكان ذلك لأسباب لا تعزى إلى الإدارة، فيتعين على الموظف إتمام التسليم بعد ذلك دون مقابل .

ولا تجوز عودة الموظف للخدمة، إلا عقب انتهاء مدة الحظر المحددة في النظام، وذلك حسب سبب إنهاء الخدمة . ولا تحول انتهاء خدمة الموظف دون اتخاذ الإجراءات التأديبية عن مخالفات ارتكبتها قبل انتهاء خدمته ولم تكتشف إلا بعد انتهاء الخدمة، وذلك في حدود المدة المقررة لسقوط العقوبة التأديبية التي حددها نظام تأديب الموظفين .



الهوامش

- (١) عادل عبد الرحمن خليل، النظام الإداري السعودي: دراسة مقارنة ومدعمة بقرارات وأحكام ديوان المظالم (جدة: دار حافظ، ١٤١٣)، ٨١.
- (٢) عادل عبد الرحمن خليل، القانون الإداري السعودي: دراسة مقارنة، تنظيم السلطة الإدارية - نشاط السلطة الإدارية (جدة: مكتبة مصباح، ١٤١٠)، ٢٠٩.
- (٣) جعفر عبد السلام، النظام الإداري السعودي (القاهرة: المطبعة السلفية، ١٩٧٧ م)، ٩٧.
- (٤) زكي محمد النجار، أسباب انتهاء الخدمة للعاملين بالحكومة والقطاع العام (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٦ م)، ١١٥.
- (٥) النجار، ١١٧.
- (٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٤١/١) وتاريخ ١٤١٧/٦/٢٦ هـ.
- (7) George T. Milkovich and John W. Boudreau, **Personnel: Human Resource Management -A Diagnostic Approach** (Plano, Tx: Business Publications, Inc. , 1988), 459 .
- (8) Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw, **Human Resource Management** (Boston, MA: Houghton Mifflin Co. , 1990), 676 .
- (9) Seymour LaRock, "Retirement Planning: Different Strokes for Different Folks, Depending on Age," **Employee Benefit Plan Review** 49 no. 10 (April 1995): 42-44 .
- (١٠) سالم مرزوق الطحيح، "ظاهرة التقاعد الإفرادي (المبكر) في دولة الكويت: الأسباب والحلول،" التعاون السنة ٨، العدد ١٣ (ربيع الأول ١٤١٤ هـ): ١٥١ .
- (11) Joseph F. Coates, "Work and Pay in the Twenty-first Century: An Impending Crisis," **Employment Relations Today** 22, no. 1 (Spring 1995): 17 .
- (١٢) يجب عرض أي طلب للتقاعد المبكر على وزارة الخدمة المدنية، ورفع بيان خدمات الشخص لاستكمالها قبل اتخاذ إجراء الموافقة على الطلب، وذلك للتأكد من مدة خدمة الموظف الفعلية. انظر تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٤/ت/١٧) وتاريخ ١٣٩٩/٤/١٣ هـ.
- (١٣) عبد القادر الشخيلي، النظام القانوني للجزاء التأديبي (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع ١٩٨٣ م)، ٤٢٤.
- (١٤) ويتحتم على الجهات الحكومية إخطار مصلحة معاشات التقاعد بطي قيد من تثبت عدم صلاحيته خلال فترة التجربة، وذلك لاستعادة ما استقطع من حسميات تقاعدية من راتبه، وإبلاغ وزارة الخدمة المدنية بصورة من ذلك.
- (١٥) الفقرة (أ) من المادة (٨/٤) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية. ويتوجب على الأجهزة الحكومية إبلاغ مصلحة معاشات التقاعد بطي قيد المعين دون السن النظامية، وذلك لرد ما استقطع من عائدات تقاعدية، وتقديم صورة بذلك إلى وزارة الخدمة المدنية.

(١٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٥١٠/١/٢ وتاريخ ١٤١٨/٨/٢ هـ، القاضي بتعديل نص الفقرة (٢) من المادة (١٢/٣٠). وقبل التعديل السابق كان يشترط لإنهاء خدمة الموظف بسبب انقطاعه عن عمله أن تكون مدة الانقطاع خمسة عشر يوماً متتالية، وكان لا يكفي في ذلك أن تكون مدة الخمسة عشر يوماً متقطعة. وتم التعديل لوضع حد لما لوحظ من استغلال البعض لذلك، حيث كان يتم التغيب مدداً متكررة تقل عن خمسة عشر يوماً دون مبرر مقبول.

(١٧) القانون المصري، رقم (١٠) لسنة ١٩٧٢ م.

(١٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٣١) وتاريخ ١٣/٥/١٣٩٩ هـ.

(١٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٨٥٧) وتاريخ ١٤/٤/١٤٠٨ هـ.

(٢٠) صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٨١/١) وتاريخ ٥ صفر ١٤١٨ هـ بإدراج (الحكم بالقصاص) ضمن الحالات التي يفصل فيها الموظف بقوة النظام.

(٢١) هيكل، ١٩٢.

(٢٢) شفيق حاتم، القانون الإداري (بيروت: المطبوعات الأهلية للنشر والتوزيع، ١٩٧٩)، ١٠١.

(٢٣) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل الوظيفة (الرياض، الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٦ هـ)، ١٣.

(٢٤) الفقرة الثانية من المادة (٢٤) من نظام مجلس الوزراء الصادر بالأمر الملكي رقم (١٣/أ) وتاريخ ١٤١٤/٣/١٣ هـ.

(٢٥) النجار، ٤٤.

(٢٦) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني.

(27) Subramaniam N. Iyer, "Pension Reform in Developing Countries," **International Labour Review** 132, no. 2. (1993): 188.

(٢٨) توفر نظم حماية الموظفين في الدول المتقدمة الكثير من المزايا للعاملين تتصف برضا عام عنها. ففي دراسة أجريت على ١٠٠٠ عامل في الولايات المتحدة أفاد ٢١٪ منهم أنهم شديداً الثقة بأنهم سيعشون حياة مريحة بعد التقاعد، بينما أفاد ٤٥٪ بأنهم واثقون، إلى حد ما، بأنهم سيعشون حياة مريحة بعد التقاعد. أنظر:

Gillian Flynn, "Most Americans Feel Confident About Retirement," **Personnel Journal** 74, no. 4 (April 1995): 24.

(٢٩) بلغت تكاليف الحقوق التقاعدية وتعويضات العجز والتعويضات للمستحقين عن الموظف المتوفى التي دفعت للموظفين في الحكومة الأمريكية على كل المستويات الفيدرالية والمحلية ومستوى الولايات في السنة المالية ١٩٩٠ م مبلغ (٢، ٨٩) بليون دولار أمريكي، وكان عدد المتفعين (٩، ٧) مليون شخص، أنظر:

Ann Kallman Bixby, "Benefits and Beneficiaries Under Public Employee Retirement systems, Fiscal Year 1990," **Social Security Bulletin** 56, no. 3 (Fall 1993): 95-97.

(٣٠) إبراهيم علي عبد ربه، مبادئ التأمين التجاري والاجتماعي (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، ١٩٨٦ م)، ٢٠٨.

(٣١) صدر بتاريخ ١٦/٣/١٣٦٤ هـ.

(٣٢) صدر بالمرسوم الملكي رقم (٢٧١/١/٢١) وتاريخ ٢٨/١/١٣٧٨ هـ.

(٣٣) الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (٦) وتاريخ ١٩/٢/١٣٨١ هـ.

- (٣٤) الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤١) وتاريخ ٢٩/٧/١٣٩٣ هـ
- (٣٥) عبد العزيز راشد الراشد، "أنظمة التقاعد لموظفي حكومة المملكة العربية السعودية وكيفية إدارتها وتمويلها"، الإدارة العامة، العدد ١٠ (جمادى الأولى ١٣٩٠ هـ): ٦ .
- (٣٦) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني .
- (٣٧) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني .
- (٣٨) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني .
- (٣٩) محمد فاروق الباشا، التأمينات الاجتماعية ونظامها في المملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٨ هـ)، ١٠٨ .
- (٤٠) نظام التأمينات الاجتماعية .
- (41) Iyer, 189 .
- (٤٢) فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١)، ٦٤٣ .
- (43) Margaret Kaeter, "Age-old Myths" **Training** 32 no. 1 (January 1995): 61-66 .
- (44) F. F. Ridly, "The Civil Service and Retirement: A European Overview," **Administration** 34, no. 3 (1986): 396 .
- (45) Ridley, 406 .
- (46) Christopher J. Ruhm, "Secular Changes in the Work and Retirement Patterns of Older Men," **Journal of Human Resources** 30, no. 2 (Spring 1995): 362 .
- (٤٧) إبراهيم محمد العبيدي، "دوافع العمل وخصائص العائدين للعمل بعد التقاعد في المملكة العربية السعودية"، مجلة الأمن، العدد ٨ (رمضان ١٤١٤ هـ): ٥٠ .
- (٤٨) النجار، ١٠ .
- (49) Iyer, 194 .
- (50) Iyer, 194 .
- (٥١) لقد حرم قانون التمييز في التوظيف بسبب العمر الصادر من الكونغرس الأمريكي سنة ١٩٦٧ م والمعدل سنة ١٩٧٨ م التقاعد الإجباري في العمل قبل سن السبعين في القطاع الخاص، وعند أي عمر في وظائف الحكومة الفيدرالية، كما أن بعض الولايات تحرم التقاعد الإجباري عند أي عمر. أنظر: Phillip M. Perry, "Don't Get Sued for Age Discrimination," **Law Practice Management** 21, no. 4 (May/June 1995): 36-39 .
- (52) Ridly, 395 .
- (53) Department of Public Service and Administration, **Managing People in A Transformed Public Service** (Pretoria: Ministry for Public Service and Administration, 1997), 25 .
- (54) Kene Henkens and Frits Tazelaar, "Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands," **Research on Aging** 19, no. 2 (June 1997): 140 .
- (55) Ridly, 395 .
- (٥٦) حاتم، ٩٩ .
- (57) Robert L. Clark and Naohiro Ogawa "The effect of mandatory retirement on earnings profiles in Japan," **Industrial and Labor Relations Review** 45, no. 2 (January 1992): 258-266 .

- (٥٨) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الأفراد (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٠)، ٢١٩.
- (٥٩) ماجد الحلو، القانون الإداري (القاهرة: دار المطبوعات الجامعية، ١٩٨٧ م)، ٣٣٤.
- (٦٠) الفقرة (و) من المادة الأولى لقانون رقم (١٣) م ١٩٧٥ بشأن تنظيم معاشات ومكافآت التقاعد لموظفي ومستخدمي الحكومة.
- (٦١) ويستثنى من ذلك الوزراء والقضاة وأعضاء هيئة التحقيق والإدعاء. حيث يحدد رئيس مجلس الوزراء سن إحالة الوزراء على التقاعد، وتكون هذه السن بالنسبة للقضاة ٧٠ سنة، ولأعضاء هيئة التحقيق والإدعاء ٦٥ سنة.
- (٦٢) يلاحظ أن سن التقاعد في المملكة يحدد على أساس ستين سنة هجرية، وهو ما يعادل تقريباً ثمان وخمسين سنة ميلادية.
- (٦٣) المادة (٣/٤) من اللائحة التنفيذية لمجلس الخدمة المدنية المعدلة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٥٩/١ في ١٤٠٩/٤/٦ هـ.
- (٦٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٩٢٤) وتاريخ ١٤٠٤/٨/٧ هـ.
- (٦٥) المادة (١٧) من نظام التقاعد المدني.
- (٦٦) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني.
- (٦٧) المادة الأولى من المرسوم الملكي رقم (٤٨/م) وتاريخ ١٤٠٣/٨/١٢ التي قضت بتعديل المادة (١٨) من نظام التقاعد المدني لسنة ١٣٩٣.
- (٦٨) الراشد، ١٠.
- (69) Ridly, 401 .
- (70) Iyer, 195 .
- (71) Milton Cummings and David Wise, **Democracy Under Pressure** (Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1985), 459 .
- (٧٢) المادة (١٩) من نظام التقاعد المدني المعدلة بموجب المرسوم الملكي رقم (٧٥/م) وتاريخ ١٣٩٦/١٠/٢١ هـ.
- (٧٣) قرار مجلس الوزراء، رقم (١٨٣) وتاريخ ٤ رمضان ١٤١٩ هـ.
- (٧٤) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني.
- (٧٥) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني.
- (٧٦) المادة الأولى من المرسوم الملكي رقم (٤٨/م) بتاريخ ١٤٠٣/٨/١٢ هـ، التي قضت بتعديل المادة (١٨) من نظام التقاعد المدني.
- (٧٧) خطاب مدير عام مصلحة معاشات التقاعد رقم (٣٠٨٧/م/ق) وتاريخ ١٤٠٩/١/٢٦ هـ الموجه إلى نائب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية لتطوير الخدمة.
- (٧٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٣٤/١) وتاريخ ١٤٠٧/٥/٣٠ هـ.
- (٧٩) تعميم مجلس الوزراء البرقي، رقم (٧/ب/١٢٢٤٥) في ١٤٠٨/٨/١٦ هـ، والأمر البرقي رقم (٤٣٩/ب/٧) بتاريخ ١٤١٤/٣/٢٠ هـ، الذي أكد على ضرورة التقيد بالتعليمات القائمة المنظمة لطلب تمديد الخدمة في الأجهزة الحكومية.
- (٨٠) وهو التاريخ الموافق لتاريخ تبليغ قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٣٤/١) لعام ١٤٠٧ هـ.

- (٨١) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٧٢) وتاريخ ١٦/٩/١٣٩٨ هـ.
- (٨٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٥٩/٢) وتاريخ ٦/٩/١٤٠٩ هـ.
- (٨٣) قرار مجلس الوزراء، رقم ٧٢٦١ م بتاريخ ١٤/١١/١٤١٦ هـ.
- (٨٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٢٢) وتاريخ ٢٩/١/١٤٠٠ هـ.
- (٨٥) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٣٣٣/١ بتاريخ ١٧/١٠/١٤١٤ هـ.
- (٨٦) المادة (٣٢) من نظام التقاعد المدني.
- (٨٧) المادة (٣٧) من لائحة توظيف غير السعوديين.
- (٨٨) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، الطبعة الثانية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠١ هـ)، ٦٨.



المراجعة

أولاً : المراجع العربية
ثانياً : المراجع الأجنبية



أولاً - المراجع العربية:

- أبو شيحة ، نادر أحمد وعبد اللطيف الأسعد . المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف .
القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٠ م .
- أبو النعاس، محمود مجدي . "حول تأديب الموظف العام . " الحلقة الثانية، الإدارة العامة،
العدد ١٨ (شعبان ١٣٩٥ هـ) .
- أبو النعاس، محمود مجدي . "حول تأديب الموظف العام . " الحلقة الثالثة، الإدارة العامة،
العدد ١٩ (محرم ١٣٩٦ هـ) .
- أبو النعاس، محمود مجدي . "تأديب الموظف العام . " الإدارة العامة، العدد ١٧ (ربيع ثاني
١٣٩٥ هـ) .
- إدارة البحوث والتخطيط بالديوان العام للخدمة المدنية . "تقويم الأداء الوظيفي في الخدمة
المدنية . " ورقة عمل مقدمة لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالملكة
العربية السعودية، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض (٧ شعبان ١٤١٥ هـ/ ٨ يناير
١٩٩٥ م): ١٠-١١ .
- البراك، عبد الرحمن عبد الله ومازن فارس رشيد . "الصدق التنبئي لامتحان الوظائف
الكتابية في كادر الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية - دراسة استطلاعية . " الإدارة
العامة، العدد ٢، المجلد ٣٤ (ربيع الآخر ١٤١٥ هـ): ٢٧١-٣٠٦ .
- البناء، محمود عاطف . العقود الإدارية: مع دراسة خاصة لنظام تأمين مشتريات الحكومة
وعقود التوظيف واستغلال الثروة الطبيعية في المملكة العربية السعودية . الرياض: دار
العلوم للطباعة والنشر، ١٤٠٥/١٩٨٤ م .
- الجميبي، فؤاد . الأسس النظرية والتطبيقية لترتيب الوظائف . الموصل: مؤسسة دار الكتب
للطباعة والنشر، ١٩٨٢ م .
- الجبائي، محمد عزيز . عالم الغد: العالم الثالث يتهم "مدخل إلى الغد . " بيروت: مركز
دراسات الوحدة العربية، ١٩٩١ م .
- الخلبي، حسن . الخدمة المدنية في العالم . الطبعة الثانية . بيروت: منشورات عويدات،
١٩٨٣ م .

- الحمد، خالد. "التدريب والتنمية". بحث مقدم لندوة دور التدريب في التنمية الإدارية، المعقد بالدوحة في (١٤-١٥ شعبان ١٤٠٥ هـ).
- الدماصي، محمد السيد. "الملامح العامة لنظام تأديب الموظفين بالمملكة العربية السعودية". مجلة الاقتصاد والإدارة العدد ٧ (رجب ١٣٩٨ هـ).
- الديوان العام للخدمة المدنية. التقرير السنوي للديوان العام للخدمة المدنية ١/٧/١٣٩٧ هـ، نبذة تاريخية. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٣٩٧ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. تقويم الموظف خلال فترة التجربة. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٥ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة، دراسة عن الوظائف التي توجد حاجة ملحة لشغلها والتي يمكن للمرأة المشاركة بالعمل فيها دون الإضرار بالخلق الإسلامي والعادات العربية. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٠ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للتصنيف. المرشد إلى كيفية تصنيف الوظيفة. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها. الطبعة الثانية. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠١ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية، إدارة التنظيم. دليل التنظيم والمهام للديوان العام للخدمة المدنية. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٧ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. دليل مراجعة وقوعات المستخدمين. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٤ هـ/ ١٩٨٣ م.
- الديوان العام للخدمة المدنية. دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثاني: المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثالث: دليل

- ترميز الوظيفة. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للخدمة. دليل الترقيات. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٢.
- الديوان العام للخدمة المدنية. دليل مؤهلات الوظائف المشمولة بلائحة الوظائف الصحية. الصادرة بقرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية (٢٩) وتاريخ ٢٩/١٢/١٤١٥ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. دليل الوظيفة. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٦ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. خطة تصنيف الوظائف الجديدة للانتقال إلى الطرق التحليلية: التقويم بالعوامل والنقاط. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٥ هـ.
- الديوان العام للخدمة المدنية. المرشد لأحكام النقل. الطبعة الثانية. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠١ هـ.
- الذنيبات، محمد محمود وأسامة محمد جرادات. تصنيف الوظائف: الأسس والمراحل. عمان: د. ن، ١٩٩٢ م.
- الريميحي، محمد، "تخطي الموانع: الطريق الدولي السريع للمعلومات." العربي (سبتمبر ١٩٩٤): ١٦-٢٥.
- السحيباني، محمد عبد الرحمن. "توظيف العمالة السعودية في القطاع العام." ندوة التوظيف ومشكلاته في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض (١٨-٢٠ جمادى الآخرة ١٤٠٥ هـ).
- السديري، تركي خالد. "تنمية القوى العاملة." الخدمة المدنية العدد ١٨٣ (جمادى الأولى ١٤١٤ هـ): ٢٢-٢٣.
- السلمي، علي. إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب، د. ن.
- السندي، عبد الله راشد. مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. طبعة ٦. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٤١٤ هـ.
- السيد، خليل هيكل. القانون الإداري السعودي. الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٥ هـ.
- الشريف، عزيزة. النظام التأديبي وعلاقته بالأنظمة الجزائية الأخرى. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٨ م.

- الشعبي، صالح المحمد. التنمية واقتصاديات القوى العاملة. الرياض: مطابع بحر العلوم، ١٤٠٦ هـ.
- الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله. "تخطيط القوى البشرية في المملكة." الإدارة العامة، العدد ١٧ (ربيع ثاني ١٣٩٥ هـ): ١٣٥-١٤٠.
- الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله. تخطيط القوى العاملة: مفاهيمه، أساليبه، ومشاكله. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٦ هـ.
- الشيخلي، عبد القادر. النظام القانوني للجزاء التأديبي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٣ م.
- الشيخلي، عبد القادر. معوقات تطوير نظم وأجهزة الخدمة المدنية في الأقطار العربية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٣ م.
- الصباب، أحمد ومحمد محمود محجوب. شؤون الموظفين ونظم الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. الجزء الأول. جدة: دار المجمع العلمي، ١٣٩٨ هـ.
- الصباب، أحمد. التخطيط والتنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. جدة: دار عكاظ للطباعة والنشر، د.ت.
- الصواف، محمد ماهر. "أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية." الإدارة العامة العدد ٨٢ (شوال ١٤١٤ هـ).
- الصواف، محمد ماهر. "السلطة المختصة بتأديب الموظفين وضماناتهم في المملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية مقارنة." الإدارة العامة العدد ٥٨، السنة ٢٧ (شوال ١٤٠٨ هـ).
- الصواف، محمد ماهر. "الترقية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة." الإدارة العامة العدد ٥٦، (ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ): ٧٨ - ١٥٩.
- الضلعان، على بن صالح. "آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية: الواقع، المشاكل، الحلول." بحث ميداني مقدم لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض. (٧ شعبان ١٤١٥ هـ - ٨ يناير ١٩٩٥ م).
- الطحيح، سالم مرزوق. "ظاهرة التقاعد الإرادي (المبكر) في دولة الكويت: الأسباب والحلول." التعاون السنة ٨، العدد ١٣ (ربيع الأول ١٤١٤ هـ).

- الطماوي، سليمان محمد. الجريمة التأديبية: دراسة مقارنة. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٠ م.
- الطماوي، سليمان محمد. مبادئ علم الإدارة العامة. الطبعة الخامسة. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٠ م.
- الطماوي، سليمان محمد. قضاء التأديب. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م.
- الطويل، محمد عبد الرحمن. "كيف نحد من استخدام القوى العاملة الأجنبية في أجهزتنا الإدارية." الإدارة العامة العدد ٣٧ (رجب ١٤٠٣ هـ): ٧-١٥.
- العبد، جعفر. أساليب التدريب. الجزء الأول. القاهرة: الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات، ١٩٨٣.
- العبود، إبراهيم حمد، وعبد الرحمن محمد السعيد، ومنصور عبد العزيز المعشوق. تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية: الأسس، المشكلات، والحلول. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م.
- العديلي، ناصر محمد. دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٥.
- الغلايني، خليل. "تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية." بحث مقدم إلى ندوة إدارة الموظفين، المعقودة في معهد الإدارة العامة بالرياض (١١-٢٥ محرم ١٣٩٢ هـ / ٢٦ فبراير-١١ مارس ١٩٧٢ م).
- الغلايني، خليل. "تصنيف الوظائف." مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد ١ (جمادى الأولى ١٣٨٣ هـ): ٢٢-٢٧.
- القاضي، فؤاد محمد. "تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع." مجلة معهد الإدارة العامة العدد ٢٨ (ربيع الآخر ١٤٠١ هـ).
- القباني، بكر. الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢ هـ.
- المزيد، صالح محمد. كسب الموظفين وأثره في سلوكهم. القاهرة: المؤسسة السعودية بمصر، ١٩٨٣.

المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. التصنيف والتوصيف المهني ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية. (دون معلومات النشر).

المكيس، عبد الوهاب قطب. "نظام تصنيف الوظائف: أهدافه ومراحلته." بحث مقدم إلى ندوة تصنيف الوظائف في برامج الإدارة العليا، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض (١٩-٢١ جمادى الآخرة ١٣٩٥هـ/ ٢٩ يونيو - ١ يوليو ١٩٧٥ م).

الملط، محمد جواد. المسؤولية التأديبية للموظف العام. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٧ م.

المملكة العربية السعودية. قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم. الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٩٠) وتاريخ ١٦/١١/١٤٠٩ هـ.

المملكة العربية السعودية. اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقيق. الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٣/١٣١٣٦) في ١/٧/١٣٩٣ هـ.

المملكة العربية السعودية. اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية. لسنة ١٣٩٧ هـ (١٩٧٧ م).

المملكة العربية السعودية. لائحة التقارير الطبية. الصادرة بموجب قرار الديوان العام للخدمة المدنية رقم (١/٥٦) وتاريخ ٤٢/١/١١٤١ هـ.

المملكة العربية السعودية. لائحة الوظائف التعليمية. الصادرة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٩٠) وتاريخ ١٠/١١/١٤٠١ هـ.

المملكة العربية السعودية. لائحة المستخدمين. الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٣) وتاريخ ٢٠/٩/١٣٩٧ هـ.

المملكة العربية السعودية. لائحة الترقيات. الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٦٨٦/١) وتاريخ ١٥/٣/١٤٢١ هـ.

المملكة العربية السعودية. لائحة إجراءات وشروط تكليف الموظف بأعمال وظيفة معينة إلى جانب عمله الأصلي. الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٨) بتاريخ ١٦/٩/١٣٩٨ هـ.

المملكة العربية السعودية. لائحة الوظائف الصحية، الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٢٤١/١) وتاريخ ٢٨/٣/١٤١٢ هـ.

- المملكة العربية السعودية. لائحة اللياقة الصحية. لسنة ١٤٠١ هـ.
- المملكة العربية السعودية. لائحة الابتعاث. الصادرة بموجب الأمر السامي رقم (١٧٧٥٢)،
وتاريخ ١٣٩١/٨/٢٠ هـ.
- المملكة العربية السعودية. لائحة توظيف غير السعوديين، الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية
رقم (٤٥) وتاريخ ١٣٩٨/٨/١ هـ.
- المملكة العربية السعودية. لائحة تقويم الأداء الوظيفي. المعدلة بقرار رئيس الديوان العام
للخدمة المدنية رقم (١) وتاريخ ١٤٠٤/٧/١ هـ.
- المملكة العربية السعودية. لائحة تقارير الكفاية. الصادر بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم
(٤٠١/٧) وتاريخ ١٤٠١/٣/٦ هـ.
- المملكة العربية السعودية. لائحة التدريب. الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٦)
وتاريخ ١٣٩٨/١/١٩ هـ.
- المملكة العربية السعودية. المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين، لسنة ١٣٩١ هـ.
- المملكة العربية السعودية. المذكرة الإيضاحية لنظام ديوان المظالم، لسنة ١٤٠٢ هـ.
- المملكة العربية السعودية. نظام التقاعد المدني. الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤١) وتاريخ
١٣٩٣/٧/٢٩ هـ.
- المملكة العربية السعودية. نظام مكافحة الرشوة. الصادر بالمرسوم الملكي رقم (١٥)
و(١٦) بتاريخ ١٣٨٢/٣/٧ هـ.
- المملكة العربية السعودية. نظام الخدمة المدنية. الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ
١٣٩٧/٧/١٠ هـ.
- المملكة العربية السعودية. نظام العمل والعمال. الصادر بالمرسوم الملكي، رقم (م/٢١)
وتاريخ
١٣٨٩/٩/٦ هـ.
- المملكة العربية السعودية. نظام الموظفين العام. الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤٢) وتاريخ
١٣٧٧/١١/٢٩ هـ.
- المملكة العربية السعودية. نظام القضاء. الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم م/٦٤ وتاريخ
١٣٩٥/٧/١٤ هـ، والمعدل بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٧٦) في
١٣٩٥/١٠/١٤ هـ، والمرسوم الملكي (م/٤) في ١٤٠١/٣/١ هـ.

المملكة العربية السعودية . نظام شعب مجلس الوزراء . الصادر بالأمر الملكي ١٢ رجب ١٣٧٣ هـ .

المملكة العربية السعودية . نظام الوظائف المؤقتة . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٠) وتاريخ ١٢/٩/١٣٨٥ هـ .

المملكة العربية السعودية . نظام الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد . الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/١ وتاريخ ٩/١/١٣٩٢ هـ .

المملكة العربية السعودية . نظام تأديب الموظفين . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٧) في ١/٢/١٣٩١ هـ .

المملكة العربية السعودية . نظام مجلس الخدمة المدنية . الصادر بالمرسوم الملكي م/٤٨ ، في ١٠ رجب ١٢٩٧ هـ (يونيو ١٩٧٧م) .

المملكة العربية السعودية . نظام مجلس القوى العاملة . الصادر بالمرسوم الملكي م/٣١ في ١٠ شعبان ١٤٠٠ هـ .

المملكة العربية السعودية . نظام مجلس الوزراء . الصادر بالأمر الملكي رقم (م/١٣) في ٣/٣/١٤١٤ هـ (١٩٩٣/٨/٢٠م) .

المملكة العربية السعودية . نظام مجلس الوزراء . ٢٢ ذو القعدة ١٣٧٧ هـ (١٠ يونيو ١٩٥٨م) .
المملكة العربية السعودية . نظام مكافحة الرشوة . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٦) وتاريخ ٢٩/١٢/١٤١٢ هـ .

المملكة العربية السعودية . نظام ديوان المظالم . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٧/١٣/٨٧٥٩) في ١٧/٩/١٣٧٤ هـ .

المملكة العربية السعودية . نظام ديوان المظالم . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥١) وتاريخ ١٧/٧/١٤٠٢ هـ .

المملكة العربية السعودية . الهيئة المركزية للتخطيط . خطة التنمية ١٣٩٠-١٣٩٥ هـ . الرياض :
الهيئة المركزية للتخطيط ، ١٣٩٠ هـ .

المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط . خطة التنمية الثانية ١٣٩٥-١٤٠٠ هـ . الرياض :
وزارة التخطيط ، ١٣٩٥ هـ .

- المملكة العربية السعودية. وزارة التخطيط. خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠-١٤٠٥ هـ. الرياض: وزارة التخطيط، ١٤٠٠ هـ.
- المملكة العربية السعودية. وزارة التخطيط. خطة التنمية الرابعة ١٤٠٥-١١١٤ هـ. الرياض: وزارة التخطيط، ١١٤٠٥ هـ.
- المملكة العربية السعودية. وزارة التخطيط. خطة التنمية الخامسة ١٤١٠-١٤١٥ هـ. الرياض: وزارة التخطيط، ١٤١٠ هـ.
- المملكة العربية السعودية. وزارة التخطيط. خطة التنمية السادسة ١٤١٥-١٤٢٠ هـ. الرياض: وزارة التخطيط، ١٤١٥ هـ.
- المملكة العربية السعودية. وزارة التخطيط خطة التنمية السابعة ١٤٢٠-١٤٢٥ هـ. الرياض: وزارة التخطيط، ١٤٢٠ هـ.
- النجار، زكي محمد. الوجيز في تأديب العاملين بالحكومة والقطاع العام. الطبعة الثانية. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٦ م.
- النجار، زكي محمد. أسباب انتهاء الخدمة للعاملين بالحكومة والقطاع العام. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٦.
- النشار، محمد. إدارة الأفراد. دبي: دار القلم، ١٩٩٠ م.
- النفيسة، مطلب. واجبات الموظف العام وتأديبه: دراسة حول النظام التأديبي السعودي. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٨٦ هـ.
- اليوسف، يوسف العبد العزيز، ومحمد الطيب حسين. "أسباب الحاجة إلى العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية". بحث مقدم إلى ندوة العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية. المنعقدة في معهد الإدارة العامة (٢٤-٢٦ ربيع الأول ١٤٠٤ هـ).
- ابن عبد العزيز، منصور بن متعب ووحيد بن أحمد الهندي، تطبيقات سنة التجربة في بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٣ هـ/ ١٩٩٣ م.
- جعفر، محمد أنس قاسم. نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٣ م.
- حبيش، فوزي. الموظف العام: حقوقه وواجباته. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٢ م.

- حبيش، فوزي. الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١.
- حبيش، فوزي. الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين. بيروت: المعهد العربي للإلغاء والإدارة، ١٩٨٩.
- حسن، عبد الفتاح. التأديب في الوظيفة العامة. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٤ م.
- حلباوي، يوسف. الثقافة في الوطن العربي مفهومها وتحدياتها. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٩٢.
- حمزاري، محمد. التطوير الإداري في الدول النامية. الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤٠٥هـ.
- خضر، عبد الفتاح. شرح نظام الموظفين العام بالمملكة العربية السعودية: الجزء الأول في الاختيار والتعيين وواجبات الموظفين. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٤ هـ.
- خضر، عبد الفتاح. شرح نظام الموظفين العام بالمملكة العربية السعودية. الجزء الثاني. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٧ هـ.
- خليل، عادل عبد الرحمن. النظام الإداري السعودي: دراسة مقارنة ومدعمة بقرارات وأحكام ديوان المظالم. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، ١٤١٣ هـ/ ١٩٩٣ م.
- خليل، عادل عبد الرحمن. القانون الإداري السعودي: دراسة مقارنة، تنظيم السلطة الإدارية - نشاط السلطة الإدارية. جدة: مكتبة مصباح، ١٤١٠.
- خير الدين، مصطفى. " دور أجهزة الخدمة المدنية في إعداد وتدريب الموظفين. " ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول عن تنظيم وإدارة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية، المنعقد بالرياض (١١-٢٠ يناير ١٩٧٥).
- دولة البحرين. ديوان الموظفين. " تحديات الخدمة المدنية في التسعينات. " الخدمة المدنية العدد ١ (سبتمبر ١٩٩٣ م): ٢١-٢٣
- ديوان المظالم. مجموعة المبادئ الشرعية والنظامية التي قررتها هيئات ولجان ودوائر ديوان المظالم خلال عام ١٤٠٠ هـ. الرياض ديوان المظالم، المكتب الفني، ١٤٠٦ هـ.
- ديوان الموظفين العام، الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات. التوظيف في المملكة العربية السعودية. الرياض: ديوان الموظفين العام، صفر ١٣٩٥ هـ/ فبراير ١٩٧٥ م.

- راشد، أحمد عادل. مذكرات في إدارة الأفراد. بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١ م.
- رجب، عمر الفاروق السيد. "تغيرات الهيكل الوظيفي للعمالة." الفيسل العدد ٣١، السنة الثالثة، محرم ١٤٠٠ هـ.
- رسلان، أنور أحمد. تقويم الأداء الوظيفي بدول مجلس التعاون الخليجي: دراسة مقارنة. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩١ م.
- سعد الدين، إبراهيم، خالد تحسين علي، محمود عبد الفضلي، سعد حافظ، أسامة الخولي، الوفنس عزيز. التنمية العربية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٨٩ م.
- سلامة، سهيل فهد. "فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية." مجلة الإدارة العامة ٥٥ (محرم ١٤٠٨ هـ): ١٢٣.
- شاهين، مغاوري محمد. المسألة التأديبية. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٤ م.
- شوايش، مصطفى نجيب. إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٠.
- شليبي، عبد الله. نظام تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢ هـ.
- شهيد، عبد الله واثق، احمد عبد الرحمن العاقب، أسامة الخولي، الشريف الحاج سليمان، أنطوان زحلان، صالح العذل، عبد الوهاب بوحدية، عدنان بدران، عصام النقيب، محمد عبد الرزاق قدورة، محمد عثمان الأخضر، موسى محمد عمر. استراتيجية تطوير العلوم والتقانة في الوطن العربي: التقرير العام والاستراتيجيات الفرعية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٨٩ م.
- صادق، هدى أحمد. "تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي." المجلة العربية للتدريب. المجلد ٥، العدد ١٠ (يناير ١٩٩٣): ١١-٢٢.
- صادق، محمد توفيق "حول الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية." معهد الإدارة العامة، المجلد الأول (جمادى الأولى ١٣٨٣ هـ/ سبتمبر ١٩٦٣ م): ٥٦-٦٨.
- صايغ، يوسف. التنمية العصبية من التبعية إلى الاعتماد على النفس في الوطن العربي. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٩٢ م.
- صروخ، مليكة سلطة التأديب. القاهرة: الجبلاوي، ١٩٨٣ م.
- ضرار، قاسم. المفاهيم الحديثة في إدارة شؤون الموظفين بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٩ هـ.

- ضرار، قاسم صالح. سياسة وإجراءات التوظيف بالمملكة العربية السعودية على ضوء نظام الخدمة المدنية ١٣٩٧ هـ: دراسة وصفية تحليلية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٩ هـ.
- عبد الوهاب، على محمد. إدارة الأفراد: منهج تحليل المنظمة والإدارة والناس. القاهرة: جامعة عين شمس، ١٩٧٤ م.
- عبد الهادي، بشار. دراسات وأبحاث في الإدارة العامة والقانون الإداري. عمان: دار الفرقان، ١٩٨٣ م.
- عبد الوهاب، على محمد. التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠١ هـ.
- عبد البر، عبد الفتاح عبد الحليم. الضمانات التأديبية في الوظيفة العامة - دراسة مقارنة. دار النهضة العربية، ١٩٧٩ م.
- عبد الرحمن، أسامة ويوسف التويجري. "دراسة عن خصائص خطة تصنيف الوظائف الحالية في المملكة." دراسة مقدمة إلى ندوة تصنيف الوظائف، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة ٩١-٢١ جمادى الآخرة ١٣٩٥ هـ (٢٩ يونيو - ١ يوليو ١٩٧٥ م).
- عبد السلام، جعفر. النظام الإداري السعودي. القاهرة: المطبعة السلفية، ١٩٧٧ م.
- عثمان، محمد مختار محمد. الجريمة التأديبية بين القانون الإداري وعلم الإدارة العامة: دراسة مقارنة. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٣.
- عزت، فهمي. سلطة التأديب بين الإدارة والقضاء - دراسة مقارنة. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٠ م.
- عفيفي، مصطفى. فلسفة العقوبات التأديبية وأهدافها - دراسة مقارنة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦ م.
- عفيفي، مصطفى وبدرية جاسر. السلطة التأديبية بين الفاعلية والضمان: دراسة مقارنة في القوانين الوظيفية للعاملين في مصر والكويت والدول الأجنبية. القاهرة: مطبعة حسان، ١٩٨٢ م.
- عمار، حسين حسن. إدارة شؤون الموظفين والمبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١ هـ.

- عمار، حسين حسن. "تصنيف الوظائف: تجربة المملكة العربية السعودية." مجلة الإدارة العامة العدد ٤٥، السنة ٢٣ (رجب ١٤٠٥ هـ): ٩٨-١١١.
- علاقي، مدني عبد القادر. إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد. جدة: مكتبة دار زهران، ١٤١٤ هـ/١٩٩٣ م.
- مجلة الخدمة المدنية. العدد ٢٢٤ (شوال ١٤١٧): ٨.
- محمود، محمد فتحي. الإدارة العامة المقارنة. الرياض: جامعة الملك السعودية، ١٩٨٣ م.
- مصطفى، محمد كمال. تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٨.
- مقلد، إسماعيل صبري. دراسات في الإدارة العامة مع بعض تحليلات مقارنة. الطبعة الثالثة. الكويت: مؤسسة الصباح، ١٩٨٠ م.
- منصور، منصور أحمد. تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق. الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥ م.
- منصور، حسين عمر. "الطرق والوسائل التي تساعد على تحقيق الاكتفاء الذاتي من القوى العاملة في الجهاز الحكومي." الإدارة العامة عدد ٢٤ (ربيع ثاني ١٤٠٥ هـ/يناير ١٩٨٥ م).
- منصور، حسين عمر. "تطوير القوى العاملة واختيار التقنية المناسبة كأساس للتنمية والتكامل الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي." ورقة عمل مقدمة لندوة التكامل الاقتصادي لدول مجلس التعاون الخليجي، المنعقدة بجامعة الملك سعود (١٧-٢٠ ديسمبر ١٩٨٣ م ١٣-١٦ ربيع أول ١٤٠٤ هـ).
- موسى، صافي إمام. إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم: الكتاب الثاني - تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٥ م.
- موسى، أحمد كمال الدين. "ديوان المظالم بين الحاضر والمستقبل." الإدارة العامة، العدد ٣٨ (شوال ١٤٠٢ هـ): ٣٦-٧٧.
- موسى، أحمد كمال الدين. "العقوبة التأديبية في النظام السعودي والمقارن." الإدارة العامة، العدد ٣٨ (شوال ١٤٠٣ هـ): ٦٧-١٠٠.

- موسى، أحمد كمال الدين. "المخالفة التأديبية بين النظرية والتطبيق." الإدارة العامة، العدد ٤٢ (شوال ١٤٠٤ هـ).
- نافع، عادل يحيى. نظم ترتيب وتقييم الوظائف. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٠ م.
- نجم، أحمد حافظ. ترتيب الوظائف العامة وتوصيفها وتقويمها. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م.
- نشرة الخدمة المدنية. العدد ١٨٩، المجلد ١٤ (ذو العقدة ١٤١٤ هـ): ٢٠-٢٣.
- نشرة الخدمة المدنية. العدد (٢١٨)، ربيع الثاني ١٤١٧ هـ (سبتمبر ١٩٩٦ م).
- نور الله، كمال. الأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول النامية - (١) مقدمة: المبادئ الأساسية والتجارب الرئيسية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٠ م.
- هاشم، زكي محمود. توصيف وتقييم الوظائف. الكويت: مؤسسة الصباح للنشر والتوزيع، ١٩٧٩ م.
- هاشم، زكي محمود. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٧٩ م.
- هاشم، زكي محمود. "تنظيم وإدارة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول العربية." بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول عن تنظيم وإدارة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية (الرياض، ١٥-٢٤ فبراير ١٩٧٥ م).
- هاشم، زكي محمود. إدارة الموارد البشرية. الكويت: دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٩ م.
- هيئة التأديب. مجموعة أحكام هيئة التأديب، المجموعة الأولى والثانية، والثالثة.
- هيدي، فيريل. الإدارة العامة: منظور مقارن. الطبعة الثانية. ترجمة محمد قاسم القريوتي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٧٩ م.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Aamodt, Michael G. Applied Industrial/Organizational Psychology. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., 1991.
- Aamodt, Michael G., Devon A. Bryan, and Alan J. Whitcomb. "Predicting Performance with Letters of Recommendation." Public Personnel Management 22, no. 1 (Spring 1993): 81-90.
- Abramson, Julie S. "Orienting social work employees in interdisciplinary settings: Shaping professional and organizational perspectives." Social Work 38, no. 2 (March 1993): 152-157.
- Adams, Gary A. and Tina C. Elacqua. "The Employment Interview As A Sociometric Selection STechnique." Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry 47, no. 3 (Fall 1994): 99-113.
- Ahuja, K. K. Personnel Management. 2nd ed. New Delhi: Kalyani Publishers, 1983.
- Al Qwayee, Fahad Jarallah. "Centralization in the Saudi Civil Service System and Its Impact on Recruitment, Classification and Promotion Process." Ph. D. diss., California State University, 1984.
- Al-Neaim, "Hamad Abdulaziz. An Analysis of the Recruitment of Foreign Employees in the Civil Service of Saudi Arabia." Ph.D. diss., North Texas State University, 1980.
- Alavi, Maryam and Youngjin Yoo. "Productivity Gains of BPR: Achieving Success Where Others Have Failed." Information Systems Management 12, no. 4, (Fall 1995): 43-48.
- Allred, Stephen. "An Overview of the Family and Medical Leave Act of 1993." Public Personnel Management 24, no. 1 (Spring 1995): 67-73.
- Alpander, Guvenc G. Human Resources Management Planning. New York: American Management Association, 1982.
- Alpin, C., J. R. Shackleton, and S. Walsh. "Over-and Undereducation in the UK Graduate Labour Market." Studies in Higher Education 23, no. 1 (March 1998): 17-34.
- American Psychological Association. Standards for Education and Psychological Tests and Manuals. Washington, DC: American Psychological Association, 1974.
- American Psychological Association. Standards for Educational and Psychological Tests and Manuals. Washington, DC: American Psychological Association, 1986.

- Anastasi, Anne . Psychological Testing . 6th ed . New York: Macmillan, 1988 .
- Anderson, Duncan Maxwell . "Creating Loyalty ." Success 41, no . 9 (November 1994): 18-22 .
- Anfuso, Dawn "Developing A Staffing Strategy Requires Partnership ." Workforce 77, no . 8 (August 1998): 81- 82 .
- Arkin, Anat . "Personnel Management in Germany: At Work in the Powerhouse of Europe ." Personnel Management 24, no . 2 (February 1992): 32-35 .
- Arkin, Anat . "Personnel Management in Denmark: The Land of Social Welfare ." Personnel Management 24, no . 3 (Mar 1992): 32-35 .
- Arnold, Sue, Dana K. Sitnick, and Paul Thompson . Human Resources Management HRM Accountability in Federal Agencies: Current Efforts and Future Directions . Washington, DC: United States Office of Personnel Management, Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness, January 1997 .
- Arvey, Richard D. , William Strickland, Gail Drauden, and Clessen Martin . "Motivational Components of Test Taking ." Personnel Psychology 43, no . 4 (Winter 1990): 695-716 .
- Ash, Adiba . "Participants' Reactions To Subordinate Appraisal of Managers: Results of A Pilot Study ." Public Personnel Management 23, no . 2 (Summer 1994): 237-256 .
- Assessment Council of The IPMAAC . "Personnel Assessment Monographs ." IPMAAC 1, no . 2 (August 1987) .
- Atchison, Thomas J. , David W. Belcher and David J. Thomsen . Wage and Salary Administration . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc, 1995 .
- Athey, Timothy R. and Jacob E. Hautaluoma . "Effects of Applicant Overeducation, Job Status, and Job Gender Stereotype on Employment Decisions ." Journal of Social Psychology 134, no . 4 (August 1994): 439-452 .
- Atwater, Leanne E. and Cheri Ostroff . "Self-other Agreement: Does it Really Matter?" Personnel Psychology 51, no . 3 (Autumn 1998): 577-598 .
- Baba, Vishwanath V. and Muhammad Jamal . "Routinization of Job Context and Job Content as Related to Employees' Quality of Working Life: A Study of Canadian Nurses ." Journal of Organizational Behavior 12, no . 5 (September 1991): 379-386 .
- Bachler, Christopher J. "Workers take leave of job stress ." Personnel Journal 74, no . 1 (January 1995): 38-45 .
- Baker, Herbert George, and Morris S. Spier . "The Employment Interview: Guaranteed Improvement in Reliability ." Public Personnel Management 19, no . 1 (Spring 1990): 85-91 .

- Bandura, A. *Principales of Behavior and Modification* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969).
- Barber, Michael P. *Public Administration* Plymouth, UKL: Macdonald and Evans Ltd., 1983.
- Barrett, Richard S. "Content Validation Form." *Public Personnel Management* 21, no. 1 (Spring 1992): 41-53.
- Barrick, Murray R. and Michael K. Mount. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis." *Personnel Psychology* 44, no. 1 (Spring 1991): 1-25.
- Barton, Dick. "Changing the Job Mix to Encourage Latent Talent." *People Management* 2, no. 14 (July 1996): 23-35.
- Baruch, Ismar. *History of Position Classification and Salary Standardization in the Federal Service: 1789-1941*. 2nd ed. Washington, DC: Personnel Classification Division, U.S. Civil Service Commission, 1941.
- Baytos, Kimberly and Brian H. Kleiner. "New Developments in Job Design." *Business Credit* 97, no. 2 (February 1995): 22-25.
- Beach, Dale S. *Personnel: Management of People at Work*. 2nd ed. New York: Macmillan Co., 1985.
- Beeson, John. "Succession Planning: Building the Management Corps." *Business Horizons* 41, no. 5 (September/October 1998): 61-66.
- Belaiche, Marc. "A Well Planned Orientation Makes a Difference." *Canadian Manager* 24, no. 1 (Spring 1999): 23-24.
- Belcher, David W. III. "Wage and Salary Administration." in Dale Yoder and Herbert Heneman, Jr., eds. *Motivation and Commitment: Wage and Salary Administration*. Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc. 1981.
- Berkley, George E. *The Craft of Public Administration*, 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1984.
- Besse, Denis "Finding a New Raison d'Etre." *Personnel Management* 24, no. 8 (August 1992): 40-43.
- Bills, David B. "Employers' Use of Job History Data For Making Hiring Decisions: A Fuller Specification of Job Assignment and Status Attainment." *Sociological Quarterly* 31, no. 1 (1990): 23-35.
- Bixby, Ann Kallman. "Benefits and Beneficiaries Under Public Employee Retirement Systems: Fiscal Year 1990." *Social Security Bulletin* 56, no. 3 (Fall 1993): 95-97.
- Black, Kimberli R. "Personality Screening in Employment." *American Business Law Journal* 32, no. 1 (1994): 69-124.

- Blits, Jan H. and Linda S. Gottfredson. "Employment Testing and Job Performance." *Public Interest* 98 (Winter 1990): 18-25 .
- Bobko, Philip and Adrienne Collela . "Employee Reactions to Performance Standards: A Review and Research Propositions ." *Personnel Psychology* 47, no . 1 (Spring 1994): 1-29 .
- Bohl, Don L . "Minisurvey: 360-degree Appraisals Yield Superior Results, Survey Shows ." *Compensation and Benefits Review* 28, no . 5 (September/October 1996): 16-19 .
- Boudreaux, Greg and Brian Sloboda . "The Fast Changing World of the Internet ." *Management Quarterly* 40, no . 2 (Summer 1999): 2-19 .
- Bove, R. "Reach Out and Train Someone ." *Training and Development Journal* 38, no . 26 (1984) .
- Boyle, Richard . "Civil Service Management Trends: Challenges for the 1990s ." *Administration* 39, no . 3 (1991): 238-249 .
- Brand, Liesel "Occupational Staffing Patterns Within Industries Through the Year 2000 ." *Occupational Outlook Quarterly* 34, no . 2 (Summer 1990): 40-52 .
- Bretz, Robert D . , Jr . , George T . Milkovich, and Walter Read . "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions and Implications ." *Journal of Management* 18, no . 2 (1992): 321-352 .
- Briscoe, Dennis R . "Assessment Centers: Cross-Cultural and Cross-National Issues ." *Journal of Social Behavior and Personality* 12, no . 5 (1997): 261-270 .
- Burdett, John O . "Recruitment: More Than A Side Show ." *Canadian Manager* 17, no . 3 (Fall 1992): 8-12 .
- Bureau of Labor Statistics . "Occupational Employment ." *Occupational Outlook Quarterly* 41, no . 4 (Winter 1997/1998): 6-24 .
- Burnett, Jennifer R . , Chenche fan, Stephan J . Motowidlo and Tim Degroot . "Interview Notes and Validity ." *Personnel Psychology* 51, no . (Summer 1998): 375-395 .
- Butcher, James N . and John R . Graham . "The MMPI-2: A New Standard for Personality Assessment and Research in Counseling Settings ." *Measurement and Evaluation in Counseling and Development* 27, no . 3 (October 1994): 130-149 .
- Byars, Loyd L . and Leslie W . Rue . *Human Resource Management* . 3rd ed . Homewood, IL: Richard D . Irwin Inc, 1991 .
- Cae, Ann I . Mahoney . "Reengineering for Results ." *Association Management* 49, no . 8 (August 1997): 133-139 .
- Campbell, John P . , Marvin D . Dunnette, Edward E . Lawler, III, and Karl E . Weick . *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness* . New York: McGraw-Hill, 1970 .

- Campion, Michael A. , Lisa Cheraskin, and Michael J. Stevens . "Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation ." *Academy of Management Journal* 37, no . 6 (December 1994): 1518-1542 .
- Campion, Michael A. and David K. Palmer . "A Review of Structure in the Selection Interview ." *Personnel Psychology* 50, no . 3 (Autumn 1997): 655-702 .
- Campion, Michael A. and Carol L. McClelland . "Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment ." *Journal of Applied Psychology* 76, no . 2 (April 1991): 186-198 .
- Cappelli, Peter and Nikolai Rogovsky . "Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and 'Lean Production' ." *Industrial and Labor Relations Review* 51, no . 4 (July 1998): 633-654 .
- Cappelli, Peter . "Are Skill Requirements Rising? Evidence From Production and Clerical Jobs ." *Industrial and Labor Relations Review* 46, no . 3 (April 1993): 515-531 .
- Cascio, Wayne F. *Applied Psychology in Personnel Management*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991 .
- Caudron, Shari . "Job Stress Is in Job Design ." *Workforce* 77, no . 9 (September 1998): 21-23 .
- Cayer, N. Joseph. *Public Personnel Administration*. 2nd ed. New York: St. Martin's Press Inc . , 1986 .
- Cayer, N. Joseph. "Classification in the Federal service: New Looks at Alternative Approaches ." *PublicAdministration Review* 52, no . 2 (March/April 1992): 216-221 .
- Ceriello, Vincent R. "How to Sabotage HRMS Planning ." *Personnel Journal* 71, no . 10 (October 1992): 102-103 .
- Cervenka, Dana . "Employee Management in the 90s ." *Communications* 28, no . 7 (July 1991): 42-46 .
- Cesare, Steven J. "Subjective Judgment and the Selection Interview: A Methodological Review ." *Public Personnel Management* 25, no . 3 (Fall 1996): 291-306 .
- Chabrow, Eric R. "Online Employment ." *Information Week* 511 (January 1995): 38-43 .
- Champoux, Joseph E. *Organizational Behavior: Essential Tenets for the Next Millennium* . Cincinnati, OH: South Western Publishing Co . , 2000 .
- Cheng, Mariah Mantsun; Kallenberg, Arne L . "Labor market structures in Japan: An analysis of organizational and occupational mobility patterns ." *Social Forces* 74, no . 4 (June 1996): 1235-1260 .

- Cheraskin, Lisa and Michael A. Campion . "Study Clarifies Job-rotation Benefits . " Personnel Journal 75, no . 11 (November 1996): 31-37 .
- Christal, Raymond E. The United States Air Force Occupational Research Project . Lackland, TX: Occupation Research Division, Air Force Human Resources Laboratory, 1974 .
- Chruden, Herbert J. and Arthur W. Sherman . Personnel Management . 5th ed . Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co . , 1972 .
- Clark, Robert L. and Naohiro Ogawa . "The effect of mandatory retirement on earnings profiles in Japan . " Industrial and Labor Relations Review 45, no . 2 (January 1992): 258-266 .
- Clelland, Patrick G. , Dave Cridge, and Joan Allison . Clerical Selection Study . Sacramento, CA: Selection Consulting Center, 1975 .
- Clifford, James P. "Job Analysis: Why Do It, and How Should it Be Done?" Public Personnel Management 23, no . 2 (Summer 1994): 321-341 .
- Clifford, James P. "Manage Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis ." Public Personnel Management 25, no . 1 (Spring 1996): 89-103 .
- Coates, Joseph F. "Work and Pay in the Twenty-First Century: An Impending Crisis ." Employment Relations Today 22, no . 1 (Spring 1995): 17 .
- Coffee, Karen . "Candidate Reduction Strategies ." Public Personnel Management 27, no . 4 (Winter 1998): 459- 473 .
- Coffee, Karen, Jim Pearce, and Roberta Nishimura . "State of California: Civil Service Testing Moves into Cyberspace ." Public Personnel Management 28, no . 2 (Summer 1999): 283-300 .
- Cohen, Susan G. and Diane E. Bailey . "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite ." Journal of Management, Special Issue, 23, no . 3 (1997): 239-291 .
- Cole, G. A. Personnel Management: Theory and Practice . 2nd ed . London: D . P . Publications Ltd . , 1988 .
- Connerley, Mary L. "The Influence of Training on Perceptions of Recruiters' Interpersonal Skills and Effectiveness ." Journal of Occupational and Organizational Psychology 70, no . 3 (September 1997): 259-272 .
- Coulson-Thomas, Colin J. "Managing Innovation in Public Services: European and International Experience ." Total Quality Management 9, no . 2/3 (May 1998): 213-223 .
- Coupland, Douglas . Generation X: Tales for an accelerated culture . New York: St . Martin's, 1991 .

- Cummings, Milton and David Wise. *Democracy Under Pressure*. Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1985.
- Daft, Richard. *Management*. New York: Dryden Press, 1988.
- Daniel, Christopher and Sergio Valencia. "Structured Interviewing Simplified." *Public Personnel Management* 20, no. 2 (Summer 1991): 127-134.
- Davenport, Thomas H. and James E. Short. "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign." *Sloan Management Review* (Summer 1990): 11-26.
- Dawes, Sharon S. "Human Resource Implications of Information Technology in State Government." *Public Personnel Management* 23, no. 1 (Spring 1994): 31-46.
- Dawson, Christopher M. "Will Career Plateauing Become a Bigger Problem?" *Personnel Journal* 62 (January 1983): 78-81.
- Deadrick, Diana L. and Robert M. Madigan. "Dynamic Criteria Revisited: A Longitudinal Study of Performance Stability and Predictive Validity." *Personnel Psychology* 44, no. 4 (Winter 1991): 717-744.
- Deadrick, Diana L. and Donald G. Gardner. "Distributional ratings of performance levels and variability: an examination of rating validity in a field setting." *Group and Organization Management* 22, no. 3 (September 1997): 317-342.
- Department of Public Service and Administration. *Managing People in A Transformed Public Service*. Pretoria: Ministry for Public Service and Administration, 1997.
- Derlien, Hans-Ulrich. "Historical Legacy and Recent Development in the German Higher Civil Service." *International Review of Administrative Sciences* 57, no. 3 (September 1991): 386-397.
- Desai, Mayur S. "A Field Experiment: Instructor-Based Training vs. Computer-Based Training." *Journal of Instructional Psychology* 27, no. 4 (December 2000): 239-243.
- Dessler, Gary. *Personnel Management*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, Inc., 1988.
- Dill, W. R., J. R. Jackson, and J. W. Sweeny, eds. *Proceedings of the Conference on Business Games As Teaching Devices*. School of Business Administration, Tulane University: April 1961.
- Dipboye, Robert L. *Selection Interviews: Process Perspectives*. Cincinnati: Southwestern Publishing Co., 1992.
- Diyab, Abdul Hamid Ahmed. "Working in Ministries or Public Organizations in Saudi Arabia: A Study of Career Development and Job Satisfaction of the Saudi Arabian Middle Managers." Ph.D. diss., University of Kent at Canterbury, U.K, 1987.

- Donahue, Lisa M. "Assessment Center Construct Validity and Behavioral Checklists: Some Additional Findings." *Journal of Social Behavior and Personality* 12 no. 5 (1997): 85-108.
- Dos Santos, Brian L. and Frank E. Kuzmits. "The Internet: A Key Tool for Today's Human Resource Professional." *S. A. M. Advanced Management Journal* 62, no. 2 (Spring 1997): 33-39.
- Dossett, D. L. and P. Hulvershorn. "Increasing Technical Training Efficiency: Peer Training Via Computer-Assisted Instruction." *Journal of Applied Psychology* 68 (1983): 434-558.
- Dossett, D. L. "Techniques for Evaluating Training Programs." *Journal of the American Society of Training Directors* 13, no. 3 (1959): 21-26.
- Downes, Bryan T. "Recent Literature on Leading and Managing Change in Public Service Organizations." *Social Science Journal* 35, no. 4 (1998): 657-572.
- Dresang, Dennis L. *Public Personnel Management and Public Policy*. 3rd ed. New York: Longman Publishing Group, 1996.
- Dresang, Dennis L. *Public Personnel Management and Public Policy*. 4th ed. New York: Addison Wesley Publishing Company, 1998.
- Dufetel, Laurent. "Job Evaluation: Still At the Frontier." *Compensation and Benefits Review* 23, no. 4 (July/August 1991): 53-68.
- Economist. "Italy: Cutting Moloch Down to Size." 328, no. 7829 (September 18, 1993): 56.
- Edney, F.R. "The Greening Profession." *Personnel Administrator* (July 1980): 27-30.
- Edwards Paul and Mark Gilman. "Pay equity and the national minimum wage: What can theories tell us?" *Human Resource Management Journal* 9, no. 1 (1999): 20-38.
- Elliott, Robert H. and Allen L. Peaton. "The Probationary Period in the Selection Process: A Survey of Its Use At the State Level." *Public Personnel Management* 23, no. 1 (Spring 1994): 47-59.
- Emerson, Sandra M. "Job Evaluation: A Barrier To Excellence?" *Compensation and Benefits Review* 23, no. 1 (January/February 1991): 39-51.
- Equal Employment Opportunity Commission. "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures." Section 5H, *Federal Register* 43, 116 (August 25, 1978): 38290-38315.
- Facteau, Carolyn L. Jeffrey D. Facteau, Lynn C. Schoel, Joyce E. A. Russell, and Mark L. Poteet. "Reactions of Leaders to 360-degree Feedback From Subordinates And Peers." *Leadership Quarterly* 9, no. 4 (Winter 1998): 427-448.

- Fairbairns, Jill. "Plugging the Gap in Training Needs Analysis." *Personnel Management* 23, no. 2 (February 1991): 43-45 .
- Farh, Jiing-Lih, Philip M. Podsakoff, and D.W. Organ. "Accounting for organizational citizenship behavior." *Journal of Management* 16 (1990): 705-721 .
- Farh, Jing-Lih, Albert A. Cannella, Jr., and Arthur G. Bedeian. "Peer Ratings: The Impact of Purpose on Rating Quality and User Acceptance." *Group and Organization Management* 16, no. 4 (December 1991): 367-386 .
- Farh, Jiing-Lih and Gregory H. Dobbins. "Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self-ratings Made By Chinese and U.S. Workers." *Personnel Psychology* 44, no. 1 (Spring 1991): 129-148 .
- Fehrmann, Melinda L., David J. Woehr, and Winfred Arthur, Jr. "The Angoff Cutoff Score Method: The Impact of Frame-of-reference Rater Training." *Educational and Psychological Measurement* 51, no. 4 (Winter 1991): 857-872 .
- Feldman, Daniel C. and Thomas W. Gainey. "Patterns of Telecommuting and Their Consequences: Framing the Research Agenda." *Human Resource Management Review* 7, no. 4 (Winter 1997): 369-398 .
- Fernandez-Araoz, Claudio. "Hiring Without Firing." *Harvard Business Review* 77, no. 4, (July/August 1999): 108-120 .
- Finlay, William and Jack K. Marin. "Organizational Structure and Job Satisfaction." *Administration and Society* 27, no. 3 (November 1995): 427-451 .
- Fisher, Cynthia D. "Boredom at Work: A Neglected Concept." *Human Relations* 46, no. 3, (March 1993): 395-417 .
- Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw. *Human Resource Management*. Boston MA: Houghton Mifflin Co., 1990 .
- Fleishman, Edwin A. and Michael D. Mumford. "Evaluating Classifications of Job Behavior: A Construct Validation of the Ability Requirement Scales." *Personnel Psychology* 44, no. 3 (Autumn 1991): 523- 576 .
- Fletcher, Clive. "Testing the Accuracy of Psychometric Measures." *People Management* 3, no. 21 V(October 1997): 64-65 .
- Flowers, Lamont A., Thomas R. Tudor, and Robert R. Trumble. "Computer Assisted Performance Appraisal Systems." *Journal of Compensation and Benefits* 12, no. 6 (May/June 1997): 34-35 .
- Flynn, Gillian "Most Americans Feel Confident About Retirement." *Personnel Journal* 74, no. 4 (April 1995): 24 .
- Foley, Frederick L. "Federal Personnel Offices: Time for Change?" *Public Personnel Management* 22, no. 4, (Winter 1993): 639-648 .

- Fowler, Alan . "How To: Pick A Job Evaluation System ." People Management 2, no . 3 (February 1996): 42-44 .
- Fox, Shaul, Tamir Caspy, and Avner Reisler . "Variables Affecting Leniency, Halo and Validity of Self-Appraisal ." Journal of Occupational A and Organizational Psychology 67, no . 1 (March 1994): 45-56 .
- Frazeer, Valerie . "Survey Identifies Staffing Trends ." Workforce 76, no . 8, (August 1997): 9-10 .
- Frazeer, Valerie . "Vacation policies around the globe ." Personnel Journal 75, no . 10 Sup ., Global Workplace (October 1996): 9-10 .
- Friley, Edmond . "Tools of the Trade ." Supervision 55, no . 4 (April 1994): 11-13 .
- Fry, Geoffrey K . "Great Britain ." Paper presented at the Civil Service Systems in Comparative Perspective, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana (5-8 April 1997) .
- Fry, Geoffrey K . Reforming The Civil Service: The Fulton Committee on the British Home Civil Service 1966-1968 . Edinburgh: Edinburgh University Press, 1993 .
- Gabris, Gerald T. and Steven M. Rock . "Situational Interviews and Job Performance: The Results in One Public Agency ." Public Personnel Management 20, no . 4 (Winter 1991): 469-484 .
- Garcia, Pedro de Miguel . "Disciplinary Measures in the Civil Service of the European Community ." International Review of Administrative Sciences 57 (1991) .
- Gatewood, Robert D. and Hubert S. Feild . Human Resource Selection . New York: CBX College Publishing, 1987 .
- Gatto, Robert . "Public Administration, A Political/Administrative Dichotomy: A New Canadian Direction from American History ." Public Personnel Management 22, no . 2 (Summer 1993): 313-322 .
- Glaser, R. Training, Research and Education . Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1962 .
- Goldstein, Irwin L. and V. M. Buxton . "Training in Human Performance ." in Human Performance and Productivity. ed. E. A. Fleishman and Marvin D. Dunnette. Vol. 1. Human Capability Assessment. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1982 .
- Goldstein, Irwin L. Training Organizations . 3rd ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co. , 1993 .
- Gordon, Theodore Jay . "The Methods of Futures Research ." Annals of the American Academy of Political and Social Science 522 (July 1992): 25-35 .
- Graham, John R. and Roy S. Lilly . Psychological Testing . Inglewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1984 .

- Grand, Donald L. "Issues in Personnel Selection ." Professional Psychology 11, no. 3 (June 1980): 369-384 .
- Grant, Philip C. "Creating the Best Job Description for Your Supervisor ." Industrial Management 38, no. 5 (September/October 1996): 28-33 .
- Grant, Philip C. "Job Descriptions: What's Missing ." Industrial Management 39, no. 6 (November/December 1997): 9-13 .
- Green, Kathleen . "Working for US in the 1990s ." Occupational Outlook Quarterly 37, no. 2 (Summer 1993): 2- 18 .
- Green, S.B. and J. Veres. "Evaluation of An Index to Detect Inaccurate Respondents to a Task Analysis Inventory ." Journal of Business and Psychology 5 (1990): 47-61 .
- Greengard, Samuel . "Putting Online Recruiting to Work ." Workforce 77, no. 8 (August 1998): 73-76 .
- Griffeth, Rodger W. and Peter W. Hom . "Comparative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects ." Journal of Management 23, no. 1, (1997) 19-37 .
- Grote, Dick . "The secrets of performance appraisal ." Across the Board 37, no. 5 (May 2000): 14-20 .
- Grote, Dick . "Performance Appraisal Reappraised ." Harvard Business Review 78 no. 1 (January/February 2000): 21-22 .
- Grunert, Holle and Burkart Lutz . "East German Labour Market in Transition: Segmentation and Increasing Disparity ." Industrial Relations Journal 26, no. 1 (March 1995): 19-31 .
- Guest, D.E. "Personnel Management and HRM: Can You Tell The Difference?" Personnel Management 21, no. 1 (January 1989): 21-29 .
- Guthrie, James P. "Alternative Pay Practices and Employee Turnover: An Organization Economics Perspective ." Group and Organization Management 25, no. 4 (December 2000): 419-439 .
- Guzzo, R.A. and G.P. Shea . "Group Performance and Intergroup Relations in Organizations ." in Handbook of Industrial and Organizational Psychology. ed. Marvin D. Dunnette and L.M. Hough, 269-313. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992 .
- Hackman, J. Richard and Edward E. Lawler III. "Employee Reactions to Job Characteristics ." Journal of Applied Psychology 55, no. 3 (June 1971): 259-286 .
- Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham . "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory ." Organizational Behavior and Human Performance 16, no. 2 (August 1975): 250-279 .
- Hackman, J. Richard and J. Lloyd Suttle, eds. Improving Life at Work . Santa

- Monica, CA: Goodyear Publishing, 1977 .
- Halachmi, Arie . "The Brave New World of Information Technology ." Public Personnel Management 21, no . 4 (Winter 1992): 533-553 .
- Halloran, Jack and Douglas Benton . Applied Human Relations: An Organizational Approach . 3rd ed . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall . , Inc . , 1987 .
- Hamel, Glen . "The Perils of Staff Promotion ." Nursing Homes 44, no . 2 (March 1995): 25-27 .
- Hamilton, David K . "The Personnel Function in Small Public Organizations ." Public Personnel Management 24, no . 3 (Fall 1995): 399-411 .
- Hammer, Michael and James Champy . Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution . New York: Harper Business, 1993 .
- Hammer, Michael . "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate ." Harvard Business Review 1990, no . 4 (July-August 1990): 104-12 .
- Hansen, Kristine A . "Cybercruiting Changes HR ." HR Focus 75, no . 10 (October 1998): 13-14 .
- Hare, A . Paul and Sharon E . Hare . "Implicit Personality Theory, Social Desirability, and Reflected Appraisal of Self in the Context of New Field Theory (Symlog) ." Small Group Research 27, no . 4 (November 1996): 504-531 .
- Harmon-Vaughan, Beth . "Tomorrow's Workplace: Anywhere, Anytime ." Facilities 13, no . 4 (April 1995): 6-13 .
- Harrington, Charles W . "The Saudi Arabian Council of Ministers ." Middle East Journal 12, no . 1 (Winter 1958): 1-19 .
- Harris, Stanley G . and Robert R . Hirschfeld . "Psychological Attachment ." Group and Organization Management 18, no . 4 (December 1993): 459-482 .
- Harris, O . Jeff and Art L . Bethke . "HR Professionals Tow Decades Later ." Personnel Administrator 34, no . 2 (February 1989): 66-71 .
- Harvey, R.J . "Job Analysis ." in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, eds . Marvin D . Dunnette and L.M . Hough, 71-163 . Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991 .
- Hays, S . and C . Tyler . "Human resource management: The missing link ." International Journal of Public Administration 2, no . 3 (1980): 297-330 .
- Hedge, Jerry W . and Mark S . Teachout . "Exploring the Concept of Acceptability as A Criterion for Evaluating Performance Measures ." Group and Organization Management 25, no . 1 (March 2000): 22-44 .
- Henkens, Kene and Frits Tazelaar . "Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands ." Research on Aging 19, no . 2 (June 1997): 139-173 .
- Hennessy, Peter . "Welcome to the Third Force ." Director 43, no . 11 (May 1990): 33-34 .

- Herzberg, Frederick. "The Wise Old Turk." *Harvard Business Review* (September-October 1974): 70-80 .
- Higgs, A. Catherine, Michael A. Campion, and Gina J. Medsker. "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups ." *Personnel Psychology* 46, no. 4 (Winter 1993): 823-851 .
- Hinrichs, John R. "Personnel Training ." in *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, ed. Marvin D. Dunnette. Chicago: RAND McNally College Publishing, Co., 1976 .
- Hogler, Raymond L., Christine Henle, and Carol Bemus. "Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective." *Human Resource Management Review* 8, no. 2 (Summer 1998): 149-164 .
- Hoschette, John A. "Taking Charge of Your Promotion ." (Part 1) *IEEE Spectrum* 31, no. 11 November 1994): 96-99 .
- Houston, David J. and Sybil M. Delevan. "The State of Public Personnel Research ." *Review of Public Administration* 11, no. 1-2 (Fall 1990-Spring 1991): 97-111 .
- Howard, Ann. "A Reassessment of Assessment Centers: Challenges for the 21st Century ." *Journal of Social Behavior and Personality* 12, no. 5 (1997): 13-52 .
- Hubbard, Joan C., Alexa B. North, and H. Lari Arjomand. "Making the Right Connections: Perceptions of Human Resource/Personnel Directors Concerning Electronic Job-Search Methods ." *Journal of Employment Counseling* 34, no. 1 (March 1997): 29-39 .
- Huet-Cox, G. Douglas, Tjai M. Nielsen, and Eric Sundstrom. "Get the Most from 360-Degree Feedback: Put It on the Internet ." *HR Magazine* 44 no. 5 (May 1999): 92-98 .
- Human Resources Systems Service, Office of Classification. *Introduction to the Position Classification Standards*. Washington, DC: United States Office of Personnel Management, December 1996 .
- Huyette, Summer Scott. *Political Adaptation in Saudi Arabia: A Study of the Council of Ministers*. Boulder, CO: Westview Press, 1985 .
- Hyatt, David E. and Thomas M. Ruddy. "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More Into the Breach ." *Personnel Psychology* 50, no. 3 (Autumn 1997): 553-568 .
- Igbaria, Magid and Jack J. Baroudi. "The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospects: An Examination of Gender Differences in the IS Workplace ." *MIS Quarterly* 19, no. 1 (March 1995): 107-123 .

- Ihsen, Susanne, Ingrid Isenhardt and Ute Steinhagen De Sanchez. "Creativity, Complexity and Self-similarity: the Vision of the Fractal University." *European Journal of Engineering Education* 23, no. 1 (March 1998): 13-23 .
- Ilgel, Daniel R., C. D. Fisher, and M. S. Taylor. "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations ." *Journal of Applied Psychology* 64, no. 4 (1979): 349-371 .
- International Labour Review "Zimbabwe - Falling Wages and Rising Unemployment: The Negative Side of Structural Adjustment ." 132, no. 5, 6 (1993), 567-571 .
- Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. Plano, TX: Business Publications, Inc. 1987 .
- Iyer, Subramaniam N. "Pension Reform in Developing Countries ." *International Labour Review* 132, no. 2. (1993): 188-195 .
- James, Graham. "Quality of Working Life and Total Quality Management ." *International Journal of Manpower* 13, no. 1 (1992): 41-58 .
- Jewell, L.N. *Contemporary Organizational Psychology*. New York: West Publishing Co., 1985 .
- Johnson, Penny D. "Benefits and Plan Service Providers: Keeping It Simple ." *Compensation and Benefits Review* 32, no. 6 (November/December 2000): 24-28 .
- Joice, Wendell H. "Home based employment-a consideration for public personnel management ." *Public Personnel Management* 20, no. 1 (Spring 1991): 49-60 .
- Joiner, Dennis A. "Assessment Centers in the Public Sector: A Practical Approach ." *Public Personnel Management Journal* 3, no. 4 (1984): 435-450 .
- Kaeter, Margaret "Age-old Myths" *Training* 32, no. 1 (January 1995): 61-66 .
- Kanin-Lovers, Jill, and Sandra O'Neil. "The Choices in Job Evaluation Systems ." *Journal of Compensation and Benefits* 6, no. 1 (July/August 1990): 52-55 .
- Kennedy, Bryan. "The Employment Interview ." *Journal of Employment Counseling* 31, no. 3 (September 1994): 110-114 .
- Kiechel, Walter, III. "How We Will Work in the Year 2000 ." *Fortune* 127, no. 10 (May 1993): 38-52 .
- Kikoski, John F. "Effective Communication in the Performance Appraisal Interview: Face-to-face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace ." *Public Personnel Management* 27, no. 4 (Winter 1998): 491-513 .
- Kirpatrick, Donald L. "Four Steps to Measuring Training Effectiveness ." *Personnel Administrator* (November 1983): 19-25 .
- Klauss, Rudi. "Laos - The Case of A Transitioning Civil Service System in A Transitional Economy ." Paper presented at the Civil Service Systems in

- Comparative Perspective, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana (5-8 April 1997).
- Klein, Elizabeth. "The U.S./Japanese HR Culture Clash." *Personnel Journal* 71, no. 11 (November 1992): 30-38.
- Klingner, Donald E. and John Nalbandian. *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985.
- Klingner, Donald E. and John Nalbandian. *Public Personnel Management: Contexts and Strategies* 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.
- Klingner, Donald E. and Dahlia Bradshaw Lynn, "Beyond civil service: The changing face of public personnel management." *Public Personnel Management* 26, no. 2 (Summer 1997): 157-173.
- Klingner, Donald E. "Reinventing Public Personnel Administration As Strategic Human Resource Management." *Public Personnel Management* 22, no. 4 (Winter 1993): 565-578.
- Knouse, Stephen B. "Improving the Letter of Recommendation." *Journal of Employment Counseling* 31, no. 3 (September 1994): 105-109.
- Knox, Ms. "Interview Questions Should Target Behavior of Applicants." *Crain's Cleveland Business* 19, no. 44 (November 1998): 17-18.
- Korman, Abraham K. *Industrial and Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1971.
- Kramer, Michael. "Designing An Individualized Performance Evaluation System." *FBI Law Enforcement Bulletin* 67, no. 3 (March 1998): 20-26.
- Kronemer, Alexander. "Inventing A Working Class in Saudi Arabia." *Monthly Labor Review* 120, no. 5 (May 1997): 29-30.
- Kudisch, Jeffrey D. "New Evidence on the Construct Validity of Diagnostic Assessment Centers: The Findings May Not Be So Troubling After All." *Journal of Social Behavior and Personality* 12, no. 5 (1997): 129-144.
- Kumagai, Brian T. and Brian H. Kleiner. "Managing the Transition to Supervision." *Work Study* 44, no. 1 (January/February 1995): 8-10.
- Laabs, Jennifer. "Time-Starved Workers Rebel." *Workforce* 79, no. 10, (October 2000): 26-27.
- Laabs, Jennifer. "Strategic HR Won't Come Easily." *Workforce* 79, no. 1 (January 2000): 52-56.
- Landis, Brook I. and Kenneth G. Scalet. "The Role of Chance in Employee Disciplinary Decisions: Squaring Attribution Theory with 'Just Cause'." *Journal of Managerial Issues* 6, no. 1 (Spring 1994): 119-131.

- LaRock, Seymour. "Retirement Planning: Different Strokes for Different Folks, Depending on Age." *Employee Benefit Plan Review* 49, no. 10 (April 1995): 42-44.
- Latham, Gary P. and Kenneth N. Wexley. *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- Lee, Robert D. Jr. *Public Personnel Systems*. 2nd ed. Rocville, Maryland: An Aspen Publications, 1987.
- Legge, K. "Human Resource Management: A Critical Analysis." in *New Perspectives on Human Resource Management*. ed. J. Storey. London: Routledge and Kegan Paul, 1989.
- Lemmon, Kathryn. "10 ways to improve employee evaluations." *Physician's Management* 38, no. 6 (June 1998): 39-43.
- Levine, Chester. "Employee benefits: Growing in diversity and cost." *Occupational Outlook Quarterly* 37, no. 4 (Winter 1993/1994): 38-44.
- Levitan, Sar A. "The Changing Workplace." *Society* 35, no. 2 (January/February 1998): 278-287.
- Liou, Koutsai Tom, "Issues and Lessons of Chinese Civil Service Reform." *Public Personnel Management* 26, no. 4 (Winter 1997): 505-514.
- Lipsky, George. *Saudi Arabia: Its People, Society and Culture*. New Haven, CT: Human Relations Area Files, Inc., 1959.
- London, Manuel, Henrik Holt Larsen, and Lars Nellemann Thisted. "Relationships Between Feedback and Self-development." *Group and Organization Management* 24, no. 1 (March 1999): 5-27.
- Longenecker, Clinton O. and Laurence S. Fink. "Creating Effective Performance Appraisals." *Industrial Management* 41 no. 5 (September/October 1999): 18-23.
- Longenecker, Clinton O. and Stephen J. Goff. "Why Performance Appraisals Still Fail?" *Journal of Compensation and Benefits* 6, no. 3 (November-December 1990): 39.
- Longenecker, Clinton O. and Laurence S. Fink. "Keys To Designing and Running An Effective Performance Appraisal System: Lessons Learned." *Journal of Compensation and Benefits* 13, no. 3 (November/December 1997): 28-35.
- Lopez, Steve. "What You Need Is More Vacation!" *Time South Pacific* no. 23 (06/12/2000): 69.
- Lott, Merrill R. *Wage Scales and Job Evaluation* New York: The Ronald Press Co., 1926.
- Love, Kevin G. and Frank V. Hughes. "Relationship of Self-assessment Ratings and Written Test Score: Implications for Law Enforcement Promotional Systems."

- Public Personnel Management 23, no . 1 (Spring 1994): 19-30 .
- Lowry, Phillip E. "The Structured Interview: An Alternative to the Assessment Center?" Public Personnel Management 23, no . 2 (Summer 1994): 201-215 .
- Magee, Yvonne S. "Teams: Avoiding the Pitfalls." Public Management 79, no . (July 1997): 26-29 .
- Maharaj, George . "Civil Service Reform in the People's Republic of China ." Bureaucrat 20, no . 1 (Spring 1991): 26-28 .
- Management . "Maximum fuss over minimum wage ." 44, no . 2 (March 1997): 83-84 .
- Maroney, Bernard Patrick and M. Ronald Buckely . "Does research in performance appraisal influence the practice of performance appraisal? Regretfully not!" Public Personnel Management 21, no . 2 (Summer 1992): 185-196 .
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson . Personnel: Contemporary Perspectives and Applications . 2nd ed . New York: West Publishing Co . , 1979 .
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson . Human Resource Management . Minn/St . Paul: West Publishing, 1994 .
- May, Douglas R. and Catherine E. Schwoerer . "Employee Health By Design: Using Employee Involvement in Ergonomic Job Redesign ." Personnel Psychology 47, no . 4 (Winter 1994): 861-77 .
- Mayer, Steven J. and James S. Russell . "Behavior Modeling Training in Organizations: Concerns and Conclusions ." Journal of Management (spring 1987): 21-40 .
- Mayes, Bronston T. "Insights Into the History and Future of Assessment Centers: An Interview with Dr. Douglas W. Bray and Dr. William Byham ." Journal of Social Behavior and Personality 12, no . 5, (1997): 3-12 .
- McAdam, Rodney and Neil Mitchell . "Development of A Business Process Re-engineering Model Applicable to the Public Sector ." Total Quality Management 9, no . 4/5 (July 1998): 160-146 .
- McCormick, Ernest J. "The Micro Perspective: Job Analysis and Job Description ." in Handbook of Industrial and Organizational Psychology . ed. Marvin D. Dunnette, 651-683 . Chicago: Rand McNally Publishing Company, 1976 .
- McEvoy, Glenn M. "Public Sector Managers' Reactions to Appraisals by Subordinates ." Public Personnel Management 19, no . 2 (Summer 1990): 201-222 .
- McFarland, Dalton E. Personnel Management: Theory and Practice . New York: The Macmillan co . , 1988 .

- McGehee, William and P. W. Thayer . Training in Business and Industry . New York: Wiley and Sons, 1961 .
- McGehee, William . "Training and Development Theory, Policies, and Practices . " in Training and Development . eds . Dale Yoder and Herbert G. Heneman, Jr . Aspa Handbook of Personnel and Industrial Relations, Vol . V . Washington, DC: The Bureau of National Affairs, Inc . , 1985 .
- Meglino, Bruce M . "Effects of Prerevious Job Exposure and Subsequent Job Status On the Functioning of A Realistic Job Preview . " Personnel Psychology 46, no . 4 (Winter 1993): 803-823 .
- Meglino, Bruce M . , Angelo S. Denisi, and Elizabeth C. Ravlin . "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status on the Functioning of A Realistic Job Preview . " Personnel Psychology 46, no . 4 (Winter 1993): 803-822 .
- Mendes, Pedro . "Personnel Management in Portugal: A Product of the Country's History . " Personnel Management 24, no . 6 (June 1992): 40-43 .
- Menzel, Donald C . "WWW .ETHICS .GOV: Issues and Challenges Facing Public Managers . " Public Administration Review 58, no . 5 (September/October 1998): 445-452 .
- Milkovich, George T . and John W. Boudreau . Personnel: Human Resource Management - A Diagnostic Approach . Plano, Tx: Business Publications, Inc . , 1988 .
- Milne, Joan L . "True or False . " Canadian Manager 23, no . 4 (Winter 1998): 5-7 .
- Mitchell, Vince . "Assessing the Reliability and Validity of Questionnaires: An Empirical Example . " Journal of Applied Management Studies 5, no . 2 (December 1996): 199-207 .
- Molleman, E . and A. Van Knippenberg . "Work Redesign and the Balance of Control Within A Nursing Context . " Human Relations 48, no . 7 (July 1995): 795-814 .
- Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin and Shane R. Premeaux . Management: Concepts, Practices and Skills . 5th ed . Boston: Allyn and Bacon, 1991 .
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, III . Human Resource Management . 5th ed . Boston: Allyn and Bacon, 1993 .
- Morfopoulos, Richard and William Roth . "Job Analysis and the Americans with Disabilities Act . " Business Horizons 39, no . 6 (November/December 1996): 68-73 .
- Morris, Linda . "Linking Participants' Motivation with Preferred Learning Methods . " Training and Development 48, no . 4 (April 1994), 68-69 .

- Moses, J. L. "Behavior Modeling for Managers ." *Human Factors* 20, no . 2 (1978): 225-232 .
- Mosher, Frederick. "The Public Service in the Temporary Society." in *Organizational and Managerial Innovation: A Reader*. eds. L.A. Rowe and W. B. Boise. New York: Goodyear Publishing, 1973 .
- Mount, Michael K., Timothy A. Judge, Steven E. Scullen, Marcia R. Sytsma, and Sarah A. Hezlett. "Trait, Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings ." *Personnel Psychology* 51, no. (Autumn 1998): 557-577 .
- Munsterberg, Hugo. *Psychology and industrial Efficiency*. Boston: Houghton Mifflin, 1913 .
- Murlis, Helen. and David Fitt. "Job Evaluation in A Changing World ." *Personnel Management* (May 1991): 39- 43 .
- Murlis, Helen, and Derek Pritchard. "The Computerised Way to Evaluate Jobs (Part 1)." *Personnel Management* 23, no. 4 (April 1991): 48-53 .
- Murphy, Kevin. "A Changing Civil Service?" *Administration* 34, no. 3 (1988): 342-351 .
- Newland, Chester A. "The Facilitative State and Human Resources Management ." *Public Personnel Management* 28, no. 4 (Winter 1999): 637 . 654 .
- Nigro, Felix A. and Lloyd G. Nigro. *The New Public Personnel Administration*. Itasca, Ill. : F. E. Peacock Publishers, 1976 .
- Nigro, L. G. "Personnel For and Personnel By Administrators: Bridging the Gap ." in *Administration: The State of the Discipline*. ed. N.B. Lynn and A. Wildavskyeds. Chatam, NJ: Chatam House Publishers, Inc. , 1990 .
- O'Neal, Sandra. "CAJE: Computer-aided Job Evaluation for the 1990s ." *Compensation and Benefits Review* 22, no. 6 (November/December 1990): 14-19 .
- Office of General Counsel, U.S. General Accounting Office *CIVILIAN PERSONNEL LAW MANUAL - TITLE II-LEAVE*, 4th ed. (Washington: GAO/OGC, March 1996) .
- Office of Public Affairs, U.S. Civil Service Commission. *Biography of An Ideal: A History of the Federal Civil Service*. Washington, D.C: U.S Civil Service Commission, 1974 .
- Oldham, G. R. and A. Cummings. "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work ." *Academy of Management Journal* . 39 (1996): 607-634 .
- Osburn, H. G. , Carol Timmreck and Dave Bigby. "Effect of Dimensional Relevance on Accuracy of Simulated Hiring Decisions by Employment Interviewers ." *Journal of Applied Psychology* 66, no. 2 (1981): 159-165 .

- Ostroff, Cheri . "Rater Perceptions, Satisfaction and Performance Ratings ." Journal of Occupational and Organizational Psychology 66, no . 4 (December 1993): 345-356 .
- Overman, Stephenie . "Nine HR Challenges For 1999 ." HR Focus 75, no . 12 (December 1998): 1-3 .
- Paetzold, Ramona L . and Steven L . Willborn . "Employer (Ir)rationality and the Demise of Employment References ." American Business Law Journal 30, no . 1 (May 1992): 123-142 .
- Paranilam, Margaret A . "Increasing Professionalism Required of Human Resource Executives ." Journal of Compensation and Benefits 5, no . 4 (January/February 1990): 221-224 .
- Parnell, John A . "Improving the Fit Between Organizations and Employees ." S . A . M . Advanced Management Journal 63, no . 1 (Winter 1998): 35-42 .
- Passig, David . "Imen-Delphi: A Delphi Variant Procedure for Emergence ." Financial Management 25, no . 4 (Winter 1996): 53-63 .
- Paul, Samuel . Training for Public Administration and Management in Developing Countries . Washington, DC: World Bank, 1983 .
- Pearson, C . A . L . "Autonomous Workgroups: An Evaluation at an Industrial Site ." Human Relations 45, no . 9 (September 1992): 905-936 .
- Peretz, Don . The Middle East Today . New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1971 .
- Perry, Phillip M . "Don't Get Sued for Age Discrimination ." Law Practice Management 21, no . 4 (May/June 1995): 36-39 .
- Peter, Laurence J . and Raymond Hull . The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong . New York: William Morrow and Company Inc . , 1969 .
- Pfeffer, Jeffrey, Toru Hatano, and Timo Santalainen . "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People ." Academy of Management Executive 9 no . 1 (February 1995) 55-72 .
- Pine, Douglas E . "Assessing the Validity of Job Ratings: An Empirical Study of False Reporting in Task Inventories ." Public Personnel Management 24, no . 4 (Winter 1995): 451- 461 .
- Pinsker, Richard J . "The Seven Deadly Sins in Hiring Executives, Managers and Professionals ." Manage 43, no . 4, (May 1992): 32-34 .
- Pollalis, Yannis A . "A Systemic Approach to Change Management: Integrating is Planning, BPR, and TQM ." Information Systems Management 13 no . 2 (Spring 1996): 19-26 .

- Pulakos, Elaine D. and Neal Schmitt. "Experience-based and Situational Interview Questions: Studies of Validity." *Personnel Psychology* 48, no. 2 (Summer 1995): 289-308.
- Pursell, E. D. and James S. Russell. "Employee Development." in *Developing human Resources* ed. K. N. Wixley. Washington, DC: BNA Books 1990.
- Pynes, Joan and H. John Bernardin. "Mechanical Vs. Consensus-derived Assessment Center Ratings: A Comparison of Job Performance Validities." *Public Personnel Management* 21, no. 1 (Spring 1992): 17-28.
- Pynes, Joan E. "The Changing Role of the Human Resource Manager." *PA Times* 21, no. 5 (May 1998): 1-2.
- Quinones, Miguel A., J. Kevin Ford, and Mark S. Teachout. "The Relationship Between Work Experience And Job Performance: A Conceptual And Meta-analytic Review." *Personnel Psychology* 48, no. 4 (Winter 1995): 887-910.
- Rarden, Barbara. "A Practical Approach to Staff Forecasting." *Human Resources Professional* 3, no. 4 (Summer 1991): 5-12.
- Reilly, Richard R., James W. Smither, and Nicholas L. Vasilopoulos. "A Longitudinal Study of Upward Feedback." *Personnel Psychology* 49, no. 3 (Autumn 1996): 599-612.
- Reilly, Richard R. and Georgia T. Chao. "Validity and Fairness of Alternative employee Selection Procedures." *Personnel Psychology* 35, (1982): 1-62.
- Reilly, Richard R., Sarah Henry, and James W. Smither. "An Examination of the Effects of Using Behavior Checklists on the Construct Validity of Assessment Center Dimensions." *Personnel Psychology* 43, no. 1 (Spring 1990): 71-111.
- Riccucci, Norma M. "Merit, Equity, and Test Validity: A New Look at an Old Problem." *Administration and Society* 23, no. 1 (May 1991): 74-93.
- Richards-Carpenter, Colin. "How a CPIS helps re-engineering." *Personnel Management* 25, no. 11 (November 1993): 22-30.
- Riggio, Ronald E. and Emmet J. Cole. "Agreement Between Subordinate and Superior Ratings of Supervisory Performance and Effects on Self and Subordinate Job Satisfaction." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65, no. 3 (September 1992): 151-158.
- Risher, Howard "The search for a new model for salary management: Is there support for private sector practices?" *Public Personnel Management* 26, no. 4 (Winter 1997): 431-439.
- Risher, Howard. "Are Public Employers Ready for a 'New Pay' Program?" *Public Personnel Management* 28, no. 3 (Fall 1999): 323-353;

- Risher, Howard . "The emerging model for salary management in the private sector: Is it relevant to government?" *Public Personnel Management* 23, no . 4 (Winter 1994): 649-665 .
- Risher, Howard . "Emerging model for salary management ." *Public Management* 79, no . 4 (April 1997): 10-14 .
- Robbins, Stephen P. *Management* . 3rd ed. Englewood, NJ: prentice-Hall, Inc . , 1991 .
- Roberts Gary E. and Fairleigh Dickinson . "Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal ." *Public Personnel Management* 27, no . 3 (Fall 1998): 301-320 .
- Roberts, Gary E. "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance: Perspectives From Municipal Government Personnel Administrators ." *Public Personnel Management* 23, no . 4 (Winter 1994): 525-549 .
- Roberts, Gary E. "Linkages Between Performance Appraisal System Effectiveness and Rater and Ratee Acceptance ." *Review of Public Personnel Administration* (May-August 1992): 19-41 .
- Robertson, Ivan T. and Andrew Kinder . "Personality and Job Competences: The Criterion-related Validity of Some Personality Variables ." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 66, no . 3 (September 1993): 225-244 .
- Rondeau, Kent V. "Constructive Performance Appraisal Feedback for Healthcare Employees ." *Hospital Topics* 70, no . 2 (Spring 1992): 27-33 .
- Rosenbloom, David H. *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector* . New York: Random House, Inc . , 1986 .
- Roth, Philip L. and James E. Campion . "An Analysis of the Predictive Power of the Panel Interview and Pre-employment Tests ." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65, no . 1 (March 1992): 51-55 .
- Rand, Thomas M. and Ken N. Wexley . "Demonstration of the Effect, Similar to Me, in Simulated Employment Interviews ." *Psychological Reports* 36 (1975): 535-545 .
- Rubenowitz, Sigvard . "The Role of Management in Production Units with Autonomous Work Groups ." *International Journal of Operations and Production Management* 12, no . 7, 8 (1992): 103-116 .
- Rudner, Lawrence M. "Pre-employment Testing and Employee Productivity ." *Public Personnel Management* 21, no . 2 (Summer 1992): 133-150 .
- Ruhm, Christopher J. "Secular Changes in the Work and Retirement Patterns of Older Men ." *Journal of Human Resources* 30, no . 2 (Spring 1995): 362 .

- Ryan, Ann Marie, Lynn McFarland, Helen Baron and Ron Page . "An International Look at Selection Practices: Nation and Culture As Explanations for Variability in Practice ." *Personnel Psychology* 52, no . 2 (Summer 1999): 359-391 .
- Rynes, Sara and Barry Gerhart . "Interviewer Assessments of Applicant 'Fit': An Exploratory Investigation ." *Personnel Psychology* 43, no . 1 (Spring 1990): 13-35 .
- Safizadeh, Hossein M . "The Case of Workgroups in Manufacturing Operations ." *California Management Review* 33, no . 4 (Summer 1991): 61-82 .
- Sagie, Abraham and Rachela Magnezy "Assessor Type, Number of Distinguishable Dimension Categories, and Assessment Centre Construct Validity ." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70, no . 1 (March 1997): 103-108 .
- Salgado, Jesus F . "Sample Size in Validity Studies of Personnel Selection ." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 71, no . 2 (June 1998): 161-164 .
- Sanchez, Ron . "Preparing for An Uncertain Future ." *International Studies of Management and Organization* 27, no . 2, (Summer 1997): 71-94 .
- Saunders, Norman C . "BLS Employment Projections for 1990: An Evaluation ." *Monthly Labor Review* 115, no . 8 (August 1992): 15-31 .
- Sayre, Wallace S . "The Triumph of Technique over Purpose ." *Public Administration Review* 8 (Spring 1984): 134-137 .
- Schall, Ellen . "Public-Sector Succession: A Strategic Approach to Sustaining Innovation ." *Public Administration Review* 57, no . 1 (January/February 1997): 4-10 .
- Schein, Edgar . *Organizational Psychology* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980 .
- Schlossberg, Howard . "Hyatt Survey: If You Take a Vacation, Do It the Right Way *Marketing News* 25, no . 21 (October 14, 1991): 21 .
- Schmitt, Neal and Stephen W . Gilliland . "Computer-based Testing Applied to Selection of Secretarial Applicants ." *Personnel Psychology* 46, no . 1 (Spring 1993): 149-166 .
- Schneider, Philip A . D . "Can we Rightsize Governments?" *Public Manager* 21, no . 4 (Winter 1992-1993): 58-59 .
- Schuler, Randall S . and Nikolai Rogovsky . "Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture ." *Journal of International Business Studies* 29, no . 1 (1st Quarter 1998): 159-177 .
- Schuler, Randall S . *Managing Human Resources* . Min/St. Paul: West Publishing, 1995 .
- Schuler, Randall S . , and James W . Walker . "Human Resources Strategy: Focusing

- On Issues And Actions." *Organizational Dynamics* 19, no. 1 (Summer 1990): 4-19.
- Schultz, Duane P. and Sydney Ellen Schultz. *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 4th ed. New York: Macmillan Publishing Co., 1986.
- Shaffer, D.R. and M. Tomarelli. "Bias in the Ivory Tower: An Unintended Consequence of the Buckley Amendment for Graduate Admissions." *Journal of Applied Psychology* 66 (1981): 7-11.
- Shafritz, Jay M. Albert C. Hyde, and David H. Rosenbloom. *Personnel Management in Government: Politics and Process*. 3rd ed. New York: Marcel Dekker, Inc., 1986.
- Shafritz, Jay M. *Position Classification: A Behavioral Analysis for the Public Service*. New York: Praeger Publishers, 1973.
- Sherman, Arthur W., Jr. and George W. Bohlander. *Managing Human Resources*. 9th ed. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1992.
- Shimberg, Benjamin. "Testing for Licensure and Certification." *American Psychologist* 36, no. 10 (October 1981): 1140.
- Siegel, Gilbert B. and Robert Myrtle. *Public Personnel Administration Concepts and Practice*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1985.
- Sierpina, Diane. "Personality Plays Bigger Role in IT Recruitment." *Information Week* 730 (April 1999): 152-153.
- Simmons, Mike and Beth Cutler. "City Management Job Swap: A Trade That Paid Two Assistants Gained New Perspectives." *Public Management* 78, no. 7 (July 1996): 8-11.
- Sims, Ronald R. "Evaluating Public Sector Training Programs." *Public Personnel Management* 22, no. 4 (Winter 1993): 591-615.
- Sims, Ronald R. and Serbrenia J. Sims. "Improving Training in the Public Sector." *Public Personnel Management* 20, no. 1 (Spring 1991): 71-82.
- Singer, I. "CAI in the Ghetto School." *CAI Newsletter of the Institute for Computer Assisted Instructions* 1, no. 3 (1968).
- Smith, Wanda J., K. Vernard Harrington, and Jeffery D. Houghton. "Predictors of Performance Appraisal Discomfort." *Public Personnel Management* 29, no. 1 (Spring 2000): 21-33.
- Smith, Mike. "A Theory of the Validity of Predictors in Selection." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67, no. 1 (March 1994): 13-31.
- Smither, James W., Arthur J. Wohlers and Manuel London. "A Field Study of Reactions to Normative Versus Individualized Upward Feedback." *Group and*

- Organization Management 20, no. 1 (March 1995): 61-89.
- Smither, Robert D. The Psychology of Work: and Human Performance. New York: Harper and Row, Publishers, 1988.
- Smyth, Richard C. and Matthew J. Murphy. Job Evaluation and Employee Rating New York: McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1946.
- Sniezek, Janet A. "A Comparison of Techniques for Judgmental Forecasting By Groups With Common Information." Group and Organization Studies 15, no. 1 (March 1990): 5-19.
- Society for Industrial and Organizational Psychology. Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures. 3rd ed. College Park, MD: Society for Industrial and Organizational Psychology, 1987.
- Somerick, Nancy M. "Strategies for Improving Employee Relations By Using Performance Appraisals More Effectively." Public Relations Quarterly 38, no. 3 (Fall 1993): 37-39.
- Spoor, Jim. "Succession Planning: Once A Luxury, Now An Emerging Issue." HR Focus 70, no. 12 (December 1993): 1, 4.
- Squires, Paul and Steven J. Torkel. "Validity and Generalizability of A Role-play Test to Select Telemarketing Representatives." Journal of Occupational and Organizational Psychology 64, no. 1 (March 1991): 372-38.
- Stahl, O. Glenn. Public Personnel Administration. 7th ed. New York: Harper and Row, Publishers, 1989.
- Stahl, O. Glenn. Public Personnel Administration. 5th ed. New York: Harper and Row Publishers, 1962.
- Stapleton, John. "Civil Service Reform 1969-87." Administration 38, no. 4 (1991), 302-318.
- Steel, P. Robert. "Testing the Durability of Job Characteristics As Predictors of Absenteeism Over A Six-year Period." Personnel Psychology 51, no. 1 (Spring 1998): 165-191.
- Sundvik, Lilli Cresco Oy and Marjaana Lindeman. "Acquaintanceship and the Discrepancy Between Supervisor and Self-assessments." Journal of Social Behavior and Personality 13, no. 1 (March 1998): 117-126.
- Sunoo, Brenda Paik. "Information technology is boosting staffing." Workforce 77, no. 4 (April 1998): 20-21.
- Sunoo, Brenda Paik "Thumbs Up For Staffing Web Sites." Workforce 76, no. 10 (October 1997): 67-70.
- Sylvia, Ronald D. "An Organizational Perspective on Training and Development in Public Sector." in Public Personnel Administration: Problems and Prospects. 2nd ed. eds. Steven W. Hays and Richard C. Kearney. Englewood, NJ: Prentice-Hall, Inc, 1990.
- Taylor, Frederick W. The Principles of Scientific Management New York: Harper and

- Row, 1919 .
- Teasley, III, C.E., and Lee Williams. "The Future is Nearly Now: Managing Personnel In the Twenty-First Century." *Review of Public Personnel Administration* 11, no. 1-2 (Fall 1990-Spring 1991): 131-138 .
- Tenopyr, Mary L. and Paul D. Oeltjen. "Personnel Selection and Classification ." in *Readings in Professional Assessment* (Washington, D. C. : IPMA, 1984) .
- Tenopyr, Mary L. "The Realities of Employment Testing ." *American Psychologist* 36, no. 10 (October 1981): 1120-1127 .
- Terpstra, David E. and Elizabeth J. Rozell. "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance ." *Personnel Psychology* 46, no. 1 (Spring 1993): 27-48 .
- The Select Committee's Evidence, Public Service Committee Reports. London: Volume, HL Paper 55-I, Session 1997-1998 .
- Ting, Yuan. "Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees ." *Public Personnel Management* 26, no. 3 (Fall 1997): 313-335 .
- Tompkins, Jonathan, Joyce Brown, and John H. McEwen. "Designing A Comparable Worth Based Job Evaluation System: Failure of An A Priori Approach ." *Public Personnel Management* 19, no. 1 (Spring 1990): 31-43 .
- Torrington, Derek and Laura Hall. *Personnel Management: A New Approach*. 2nd ed. New York: Prentice Hall, 1991 .
- Tremblay, Michel, Bruno Sire and David B. Balkin. "The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes ." *Group and Organization Management* 25, no. 3 (September 2000): 269-290 .
- Twati, Ahmed. "The Civil Service of Saudi Arabia, Problems and Prospects ." Ph. D. diss., West Virginia University, 1976 .
- Tziner, Aharon, Christine Joanis, Kevin R. Murphy. "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal With Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction ." *Group and Organization Management* 25, no. 2 (June 2000): 175-190;
- Tziner, Aharon and Richard E. Kopelman. "Effects of Performance Appraisal Format on Perceived Goal Characteristics, Appraisal Process Satisfaction, and Changes in Rated Job Performance: A Field Experiment ." *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied* 127, no. 3 (May 1993): 281-291 .
- U. S. General Accounting Office. *Federal Job Classification: Comparison of Job Content with Grades Assigned in Selected Occupations*. Washington, DC: General Accounting Office, November 1995 .
- U. S. Army Corps of Engineers. *Human Resource Management: The Leadership Challenge*. Washington, DC: US Government Printing Office, 1988 .
- U. S. Congress, House. *Report of the Congressional Joint Commission on*

- Reclassification of Salaries . House Document, 66th Congress, 2nd Session, 68, Washington, DC, March 12, 1920 .
- United States . Federal Service Reform Act . P . L . 95-454, 92 Stat . 1111 (1978) .
- Valsan, E . H . "Civil Service Systems in Comparative Perspective, Country Study: Egypt ." paper presented at the Civil Service Systems in Comparative Perspective, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana (5-8 April 1997) .
- Van Riper, Paul P . "Some Anomalies in the Deep History of U.S . Public Administration ." Public Administration Review 57, no . 3 (May/June 1997): 218-223 .
- Wah, Louisa . "Lies in the Executive Wing ." Management Review 88, no . 5 (May 1999): 9-12 .
- Walker, James W . Human Resource Planning . New York: McGraw-Hill Book Co . , 1980 .
- Walsh, John P . and Tseng Shu-Fen . "The Effects of Job Characteristics on Active effort at Work ." Work and Occupations 25, no . 1 (February 1998): 74-92 .
- Wamsley, Barbara . "Assets Are People Too ." The Public Manager (Summer 1993): 12-18 .
- Warech, Michael A . James W . Smither, Richard R . Reilly, Roger E . Millsap, and Susanne P . Reilly . "Self-monitoring and 360-degree Ratings ." Leadership Quarterly 9, no . 4 (Winter 1998): 449-473;
- Wech, Barbara A . , Kevin W . Mossholder, Robert P . Steel, and Nathan Bennett . "Does Work Group Cohesiveness Affect Individuals' Performance and Organizational Commitment?" Small Group Research 29, no . 4 (August 1998): 472-495 .
- Wedd, George . "Ministers and the Civil Service in 1997 ." Contemporary Review 270, no . 1576 (May 1997): 225- 232 .
- Werther, William B . , Jr . and Keith Davis . Human Resource and Personnel Management . 3rd ed . New York: McGraw-Hill, 1988 .
- Wetmore, John . "The Internet and Its Impact on People and Society ." CMA Magazine 71, no . 9 (November 1997): 6-7 .
- Wexley, Ken N . and Wayne F . Nemeroff . "The Effects of Racial Prejudice, Race of Applicant and Biographical Similarity on Interviewer Evaluation of job Applicants ." Journal of Social and Behavioral Sciences 20 (1974): 66-78 .
- White, Leonard D . Introduction to the Study of Public Administration . 4th ed . New York: Macmillan, 1955 .
- Wilbur, L . Perry . "The Value of on-the-job Rotation ." Supervisory Management 38, no . 11, (November 1993): 6-11 .
- Williams, Jane R . and Paul E . Levy . "The Effects of Perceived System Knowledge on the Agreement Between Self-ratings and Supervisor Ratings ." Personnel

- Psychology 45, no . 4 (Winter 1992): 835-848 .
- Williams, J. D. Public Administration: The People Business . Boston, Little, Grown and Co . , 1980 .
- Wise, Laress L . , Jeffrey Mchenry, and John P. Campbell . "Identifying Optimal Predictor Composites and Testing for Generalizability Across Jobs and Performance Factors ." Personnel Psychology 43 no . 2 (Summer 1990): 355-366 .
- Wise, Lois Recascion . "Job Evaluation: White Elephant on the Path to Public Management Reform?" paper presented at the Civil Service Systems in Comparative Perspective, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana (5-8 April 1997) .
- Woehr, David J. and Allen I. Huffcutt . "Rater Training for Performance Appraisal: A Quantitative Review ." Journal of Occupational and Organizational Psychology 67, no . (September 1994): 189-214 .
- Wohlers, Arthur J. Mary-Jo Hall Defense and Manuel London . "Subordinates Rating Managers: Organizational and Demographic Correlates of Self/Subordinate Agreement ." Journal of Occupational and Organizational Psychology 66, no . 3 (September 1993): 263-275 .
- Wong, Chi-Sum and Chun Hui . "A longitudinal Study of the Job Perception-job Satisfaction relationship: A Test of the Three Alternative Specifications ." Journal of Occupational and Organizational Psychology 71, no . 2 (June 1998): 127-147 .
- Woolsey, Rory . "Building High Trust Organizations ." Supervision 58, no . 9 (September 1997): 12-16 .
- Yoder, Dale . Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management . 2nd ed. Englewood Cliffee, NJ: Prentice-Hall, Inc . , 1959 .
- Zeffane, Rachid M . , and Geoffrey Mayo . "Planning for Human Resources in the 1990s: Development of An Operational Model." International Journal of Manpower 15, no . 6 (1994): 36-56 .
- Zeffane, Rachid M . and Geoffrey Mayo . "Human Resource Planning for Rightsizing: A Suggested Operational Model ." American Business Review 13, no . 2 (June 1995): 6-17 .
- Zeffane, Rachid M . "Correlates of Job Satisfaction and Their Implications for Work Redesign: A Focus on the Australian Telecommunications Industry ." Public Personnel Management 23, no . 1 (Spring 1994): 61-76 .

