

## الفصل الرابع عشر

### إدارة الحركة الوظيفية

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

### الترقية

#### مفهوم الترقية

الترقية هي إحدى أدوات شغل الوظائف العامة، التي يتم من خلالها إسناد وظيفة شاغرة للموظف، تكون ذات مستوى أعلى في السلم الوظيفي من وظيفته الحالية، ويصاحبها في العادة زيادة في الواجبات والمسؤوليات والمزايا المادية والمعنوية.

وبالرغم من أن هذا التعريف من أكثر تعريفات الترقية شيوعاً، إلا أن التطبيقات العملية في هذا المجال قد تختلف عن هذا التعريف أحياناً. ففي بعض الحالات يتم تمييز الوظائف بطريقة غامضة، لا تتبع قاعدة معينة، وذلك من أجل خلق مسارات للترقية، يتم من خلالها إتاحة المجال لشاغلي هذه الوظائف للتدرج إلى مستويات أعلى في أعمالهم. فعلى سبيل المثال، يكون تدرج الترقيات لأساتذة الجامعات من مرتبة أستاذ مساعد إلى مرتبة أستاذ مشارك ثم إلى مرتبة أستاذ، في حين أنه ليس ثمة فرق حقيقي في الواجبات والمسؤوليات بين هذه المراتب. وبالرغم من أنه يفترض أن الأستاذ أكثر خبرة وإسهاماً في حقله، إلا أن الأساتذة المساعدين والأساتذة المشاركين والأساتذة، يؤدون في العادة أعمالاً متشابهة في

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

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

### أهمية الترقية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### أساليب شغل الوظائف العامة

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

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

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

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

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

### أولاً - الترقية من الداخل

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

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

- ١ . اتساع فرص الترقية للموظفين ، وإتاحة الفرصة الكافية للموظف الذي يثبت كفاءته للترقي إلى أعلى المستويات في المنظمة بما يحقق طموحاته وتطلعاته ، الأمر الذي يكون له أثر إيجابي على معنويات الموظفين ورضاهم الوظيفي وإحساسهم بالطمأنينة والاستقرار ، وتعميق الولاء الوظيفي لديهم ، والتقليل من دوران العمل .<sup>(٨)</sup>
  - ٢ . زيادة جهد الموظف لتحسين أدائه وتطوير قدراته ومهاراته ، لعلمه أنه ستتم مكافأة الجهد الأفضل ، الأمر الذي يكون له في النهاية المطاف انعكاس إيجابي على مستوى الخدمات العامة بشكل عام .
  - ٣ . تحسين نوعية الاختيار للوظائف العامة ، والتأكيد على حسن استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة الاستغلال المناسب ؛<sup>(٩)</sup> لأن الموظفين الحاليين لديهم معرفة جيدة بأساليب العمل وسياسته ، ومن ثم فإنهم لا يحتاجون إلى الكثير من التوجيه والتدريب لأداء مهام الوظيفة الأعلى ، كما أن نقاط القوة والضعف للموظفين في الداخل ، تكون في العادة معروفة بصورة أفضل من المتقدمين من الخارج .<sup>(١٠)</sup> علاوة على ذلك ، يكون في العادة ثمة تناغم وانسجام أكبر بين الموجودين في العمل ؛ لأن الموظفين الذين لا يستطيعون التكيف يكونون قد تركوا العمل ، ومن ثم يتم شغل الوظائف بالذين يعرفون المنظمة وطرق عملها .
  - ٤ . استقطاب متقدمين خارجيين أفضل ؛ لأن هذا الأسلوب يؤكد على فرص ترقية أفضل .
  - ٥ . تشجيع خلق قادة المستقبل في المنظمات .
- ولكن بالرغم من المزايا التي يوفرها أسلوب الترقية من الداخل ، إلا أنه كثيراً ما يواجه بعدد من الانتقادات ، يمكن تلخيصها بما يلي :<sup>(١١)</sup>
- ١ . عدم توافر الأعداد كافية من الأفراد المؤهلين داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة .
  - ٢ . قد تؤدي المصادر الداخلية إلى تجمد الأفكار والاتجاهات ، نظراً لافتقار الموظفين الحاليين إلى أفكار جديدة لأداء الأعمال بفاعلية .

## ثانياً - الترقية من الخارج

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

١. إفساح المجال أمام الأجهزة الإدارية لاستقطاب أفضل الكفاءات المتاحة من كافة قطاعات المجتمع، وإتاحة فرص متكافئة ومفتوحة أمام جميع المؤهلين في المجتمع لشغل الوظائف العامة.
  ٢. تجديد دماء المنظمة بتزويدها بالأفراد الذين يكونون مصدراً للابتكار وللأفكار والرؤى الجديدة، ليجلبوا معهم أحدث المعارف والمهارات التي اكتسبوها في أماكن أخرى، وليقدموا مقترحات وتغييرات قيمة، وليساعدوا في رؤية الأخطاء التي قد لا تسترعي انتباه الأفراد من داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات العامة بشكل عام.
  ٣. يؤدي استقطاب الكفاءات المدربة والمؤهلة إلى التقليل من تكاليف التدريب المطلوب لإعداد الأفراد لشغل الوظائف في المستويات الأعلى.
  ٤. تشجيع الأفراد داخل المنظمة على تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم والعمل بتفانٍ وإخلاص، حتى يثبتوا أنهم أفضل من غيرهم للترقية للمناصب الشاغرة.
  ٥. إفساح المجال للترقية أمام موظفي الخدمة المدنية ذوي الخدمة الطويلة الذين يرغبون في تغيير وظائفهم لوظائف أعلى قد لا تكون متاحة بجهة عملهم.
- ولكن لأسلوب الترقية من الخارج جوانبه السلبية، من أهمها ما يلي:
١. يحد من فرص الترقية للموظفين الذي يقومون حالياً بخدمة المنظمة، الأمر الذي يؤثر سلباً على معنوياتهم، وولائهم، وقد يؤدي ببعضهم إلى ترك المنظمة.

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

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

### معايير الترقية

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

### أولاً - الترقية بالأقدمية

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

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

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

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

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

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

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

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

### ثانياً - الترقية بالجدارة

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

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

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

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

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

### ثالثاً - الجمع بين أسلوبَي الأقدمية والجدارة

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

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

### مشكلات الترقيات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### الترقية في المملكة

#### التطور التاريخي للترقية في المملكة

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

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

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

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

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

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

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

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

### الترقية في الوقت الحالي

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

الترقية بالمسابقة

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

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

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

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

هذه الشروط على من تتوافر لديه المؤهلات العلمية الكافية بذاتها .

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

### الترقية بالمفاضلة

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

### شروط الترقية

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

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

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

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

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

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

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

### إجراءات الترقية

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

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

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

### أولاً - إعداد قوائم المرشحين للترقية

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

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

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

١ . نموذج (١/٥٢٥) ، يتضمن أسماء الموظفين الذين تتوافر لديهم شروط شغل الوظائف الشاغرة ، ولديهم الرغبة لمباشرة مهامها في مقرها .

٢ . نموذج (٢/٥٢٥) ، الخاص بالموظفين الذين تتوافر لديهم شروط الترقية ، ولا يرغبون الترقية في مقر الوظيفة الشاغرة .

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

### ثانياً - تكوين لجنة للترقيات

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

### ثالثاً - تحديد أسلوب الترقية

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

### رابعاً - المفاضلة بين المرشحين

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

### ١. التعليم

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

- نقطة ونصف عن كل سنة دراسية بعد الثانوية العامة ، إذا كانت في طبيعة عمل

الوظيفة ، ونقطة واحدة إذا كانت في غير طبيعة عمل الوظيفة .

- نصف نقطة عن كل سنة دراسية للمرحلة الثانوية فما دونها .

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

### ٢. الأقدمية

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

### ٣. التدريب

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

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

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

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

#### ٤. تقويم الأداء الوظيفي

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

ويلخص الجدول (١) توزيع نقاط عناصر الترقية.

جدول ١  
نقاط الترقية بالمفاضلة

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

خامساً - ترتيب المرشحين

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

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

### سادساً - الترشيح الرسمي للترقية

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

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

### سابعاً - صدور قرار الترقية

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

## ثامناً - نفاذ الترقية

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

- ١ . ترقية الموظف بأمر ملكي، أو بأمر سام، أو بقرار من مجلس الوزراء، أو مجلس الخدمة المدنية.
  - ٢ . إذا كان الموظف منتدباً في مهمة رسمية وقت صدور القرار .
  - ٣ . إذا كان الموظف ملحقاً بدورة تدريبية لمدة ستة أشهر، أو أقل .
  - ٤ . إذا كان الموظف في إجازة رسمية .
  - ٥ . إذا كان الموظف معاراً لمنظمة دولية .
- ولكن يشترط لنفاذ الترقية من تاريخ صدور القرار بها، مباشرة العمل بها بعد انتهاء الانتداب أو التدريب أو الإجازة أو الإعارة .
- ويلغى قرار ترقية الموظف إذا انقطع عن مزاولة أعمال الوظيفة المرقى لها في مقرها مدة ثلاثين يوماً متتالية أو متفرقة، دون عذر مقبول خلال مدة سنة من تاريخ الترقية .
- ويمنح الموظف المرقى راتب الدرجة الأولى في المرتبة المرقى إليها، فإذا كان راتبه عند الترقية يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه، يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه . علاوة على ذلك، يجوز بقرار من السلطة المختصة، منح الموظف المرقى راتب الدرجة التالية (المادة ١٨ ب من نظام الخدمة المدنية)، ويقتصر منح هذه الدرجة على الحالات التي تتم فيها الترقية عن طريق المفاضلة فقط، متى توافرت الشروط النظامية المقررة لذلك . (٣٤)

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

### الاستثناء من شروط وأحكام الترقية

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

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

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

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

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

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

### الترقية في الوظائف العليا

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

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

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

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

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

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

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

الترقيات):

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

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

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

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

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

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

- صورة من الهيكل التنظيمي المعتمد للجهاز الذي تقع فيه الوظيفة المرشح الترقية إليها .

- إذا كانت الوظيفة إشرافية ، يجب تحديد ما إذا كان يوجد وظيفة إشرافية أخرى بالاسم نفسه أم لا .

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

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

- توقيع خطاب ترشيح وبطاقة طلب التعيين من الوزير المختص.

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

### التنازل عن الترقية

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

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

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

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

### ترقية المعينين على بند الأجور

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

### ترقية المستخدمين

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

### الترقية في السلك القضائي

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

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

#### ترقية أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء العام

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

#### ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

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

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

إذا كان العمل في غير مجال التخصص .

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

#### ترقية الخاضعين لوظائف اللائحة التعليمية

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

#### ترقية شاغلي الوظائف الصحية

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

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

### النقل

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

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

### أهمية النقل

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

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

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

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

### النقل في المملكة

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

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

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

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

#### **القواعد المنظمة لبعض حالات النقل**

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

#### **النقل ضمن الفئة الوظيفية نفسها**

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

النقل من فئة وظيفية إلى أخرى

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

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

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

النقل بترقية

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

نقل الموظف المستجد

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

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

**نقل الموظف في حالة الوظائف الملغاة**

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

**النقل نتيجة لتقويم الأداء الوظيفي**

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

**النقل من المناطق النائية**

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

**النقل بين وظائف الأنظمة الخاصة ووظائف سلم الموظفين العام**

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

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

١ . يتم تقييم الموظف المراد نقله ، على أساس التدرج كل أربع سنوات تعادل مرتبة واحدة

٢ . الفترات التي لا تحتسب لأغراض الترقية ، لا تحتسب كذلك لأغراض التقييم ، مثل : فترات الابتعاث للدراسة في الخارج ، أو الإيفاد للدراسة بالداخل التي لم تنته بنجاح ، أو الإجازات الاستثنائية .

٣ . من قيمت خبراته وحددت له المرتبة التي تتوافر لديه شروط شغلها ، ويحمل مؤهلاً علمياً يؤهله لشغل مرتبة أعلى من تلك المرتبة ، يخير بين الانتقال إلى المرتبة التي تتوافر لديه شروط شغلها بموجب التقييم ، أو بين التعيين على المرتبة الأعلى التي يستحقها بموجب مؤهله العلمي عن طريق التوظيف بالمفاضلة .

٤ . يجوز عند تقييم خبرات الموظف أن ينقل بترقية من جهته التي يعمل بها إلى جهة حكومية أخرى ، إذا كان قد أكمل أربع سنوات نتيجة للتقييم وفقاً لقواعد الترقية ، شريطة عدم وجود من هو مؤهل للترقية في الجهة المنقول إليها .

٥ . لا يعطى الموظف مرتبة أو راتباً يزيد عن المرتبة والراتب المعادل لدرجته المثبت عليها اعتبارياً بموجب التقييم ، إلا بالقدر الذي يفرضه تقرب الدرجات . كما لا يوضع في مرتبته قبل تاريخ حصوله الفعلي على الدرجة المعادلة لها .

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

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

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

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

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

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

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

النقل في الوظائف المستثناة

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

النقل في الوظائف التعليمية

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

نقل المعلمات والإداريات بالمدارس

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

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

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

### نقل الموظف غير السعودي

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

### النقل بين الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة

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

**النقل للوظائف الدبلوماسية**

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

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

**الإعارة**

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

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

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

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

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

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

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

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

### التكليف

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

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

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

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

### شروط التكليف

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

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

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

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

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

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

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

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

### التكليف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي

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

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

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

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

### الانتداب

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

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

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

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

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



obeikandi.com

## الهوامش

- (1) Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, 2nd ed. (New York: The Macmillan Co, 1970), 347 .
- (2) Beach, 346 .
- (٣) محمد ماهر الصواف، " الترقية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية : دراسة تحليلية مقارنة، " الإدارة العامة، العدد ٥٦ (ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ) : ٧٨ .
- (4) Rachid Zeffane and Geoffrey Mayo, "Human Resource Planning for Rightsizing: A Suggested Operational Model," **American Business Review** 13, no. 2 (June 1995): 6 .
- (5) Elizabeth Klein, "The U . S . /Japanese HR Culture Clash," **Personnel Journal** 71, no. 11 (November 1992): 30; Mariah Mantsun Cheng and Arne L. Kallenberg, "Labor market structures in Japan: An analysis of organizational and occupational mobility patterns," **Social Forces** 74, no. 4 (June 1996): 1235-1260 .
- (6) Holle Grunert and Burkart Lutz, "East German Labour Market in Transition: Segmentation and Increasing Disparity," **Industrial Relations Journal** 26, no. 1 (March 1995): 19-31 .
- (7) Arthur W. Sherman, Jr. and George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1992), 148 .
- (٨) لقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وبين الفرص المتاحة في الترقى الوظيفي لدى العاملين . انظر ناصر محمد العديلي، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية (الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٩٨٥)، ١٦٨ .
- (9) Jeffrey Pfeffer, Toru Hatano, and Timo Santalainen, "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People," **Academy of Management Executive** 9, no. 1 (February 1995): 55 .
- (10) R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin, and Shane R. Premeaux, **Management: Concepts, Practices and Skills**, 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1991), 269 .
- (11) Mondy, Sharplin, and Premeaux, 269 .
- (12) Robert D. Lee, Jr., **Public Personnel Systems** (Rockville, Maryland: An Aspen Publication, 1987), 152 .
- (13) Glen Hamel, "The Perils of Staff Promotion," **Nursing Homes** 44, no. 2 (March 1995): 27 .
- (١٤) لقد أظهرت إحدى الدراسات أن تقديرات تقويم الأداء تشكل العامل الرئيس الذي يؤخذ في الاعتبار في الترقية في الولايات المتحدة، انظر:
- Magid Igbaria and Jack J. Baroudi, "The impact of job performance evaluations on career advancement prospects: An examination of gender differences in the IS workplace," **MIS Quarterly** 19, no. 1 (March 1995): 123
- (١٥) الصواف، ٨٨ .

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

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

