

## الفصل السابع عشر

### إنهاء الخدمة

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

#### أسباب انتهاء خدمة الموظف

##### أولاً - انتهاء الخدمة بناءً على طلب الموظف

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

##### ١.١ الاستقالة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ٢. التقاعد المبكر

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

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

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

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

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

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

مدة حظر معينة لعودة الموظف المتقاعد مبكراً إلى الخدمة .

### ثانياً - انتهاء الخدمة بقرار من الإدارة

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

#### ١. الفصل لعدم الصلاحية

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

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

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

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

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

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

## ٢. تعيين الموظف بما يخالف أحكام النظام

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

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

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

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

### ٣. الفصل بسبب الانقطاع عن العمل

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

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

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

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

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

#### ٤. الفصل للمصلحة العامة

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

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

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

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

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

### ثالثاً - انتهاء الخدمة بقوة النظام

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

#### ١. وفاة الموظف

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

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

### ٢. العجز الصحي عن العمل

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

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

### ٣. الفصل التأديبي

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### ٤. إلغاء الوظيفة

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

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

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

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

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

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

#### ٦. فقد الجنسية

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

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

#### ٧. بلوغ السن النظامية للتقاعد

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

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

## التقاعد

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ١ . تطور كبير في حجم التوظيف ، بلغت معه نسبة الزيادة في العائدات التقاعدية خلال عشر سنوات (٣٣٨ر٢٧٣٪) .
- ٢ . توفر الكثير من البيانات عن الموظفين ، بمساعدة الحاسب الآلي ، مكنت من الاستدلال على أعمال الموظفين ومقدار دخولهم ، ووضع بيانات قياسية لتطور هذه الدخول .
- ٣ . توفر تقارير متتابعة ، مكنت من الاستدلال على مدى قدرة صندوق التقاعد على تحمل التزاماته .

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### تمويل نظام التقاعد وإدارته

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

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

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

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

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

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

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

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

### سن الإحالة إلى التقاعد

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

ولكن الحقيقة تبقى أنه ليس هناك قاعدة ذهبية لتحديد سن معينة فيما يتعلق بقدرة الفرد على العمل . (٤٤)

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

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

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

من الدول الإفريقية. (٤٩)

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

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

#### مدة الخدمة التي تحتسب لأغراض التقاعد

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

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

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

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

### الحقوق التقاعدية

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

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

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

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

### أولاً - المعاش التقاعدي

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

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

ووافقت جهة عمله على طلبه للتقاعد المبكر .

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

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

### كيفية تسوية المعاش التقاعدي

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

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

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

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

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

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

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

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

#### ١. المعاش التقاعدي في الحالات العادية

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

المعاش التقاعدي = الراتب الشهري الأخير ( ٠, ٠٢٥ ) ( عدد سنوات الخدمة الفعلية

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

**٢. الموظف المتوفى أو العاجز عن العمل**

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

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

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

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

الطريقة الأولى:  $4000 \times 40\% = 1600$  ريال.

الطريقة الثانية:  $4000 \times 0,025 \times 30 = 3000$  ريال.

**(ب) إذا كانت الوفاة أو العجز بسبب العمل**

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

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

له معاشاً تقاعدياً أكبر :

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

الطريقة الثانية :  $4000 \times 0,25 = 1000$  ،  $3000 = 30$  ريال .

### المستحقون للمعاش التقاعدي عن صاحب المعاش

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

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

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

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

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

### قطع المعاش التقاعدي ووقفه وحجزه

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

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

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

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

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

## في الحالات التالية :

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

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

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

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

٤ . في حالة التجنس بغير الجنسية السعودية .

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

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

### الحجز على المعاش

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

### ثانياً - المكافأة

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

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

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

### حالات استحقاق المكافأة

- تحسب المكافأة للموظف الذي لا يستحق معاشاً تقاعدياً عند نهاية خدمته، كالتالي :
- ١ . على أساس (١٤٪) من الراتب السنوي، عن كل سنة من سنوات الخدمة الفعلية، في حالة إلغاء الوظيفة، أو الفصل غير التأديبي في كل الحالات، إذا كانت خدمة الموظف أقل من (١٥) سنة، لأنه إذا بلغت (١٥) سنة فأكثر فإنه يستحق معاشاً تقاعدياً.
  - ٢ . على أساس (١٠٪) من الراتب السنوي، عن كل سنة من سنوات الخدمة الفعلية، إذا كان ترك الخدمة بسبب الاستقالة، أو للفصل بسبب تأديبي، ولم تبلغ مدة خدمة الموظف عشر سنوات.
  - ٣ . على أساس (١١٪) من الراتب السنوي عن كل سنة من سنوات الخدمة المحسوبة في التقاعد، وذلك في الحالات التالية :
- إذا استقالت الموظفة بسبب الزواج مهما كانت مدة خدمتها، ما لم تبلغ القدر الذي يستحق الموظف عنه معاشاً.
  - إذا استقال الموظف وبلغت مدة خدمته عشر سنوات، ولم تبلغ المدة التي يستحق عنها معاشاً.
  - إذا فصل الموظف لسبب تأديبي، وكانت له خدمة لا تقل عن عشر سنوات وأقل من ٢٥ سنة .

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

### مكافأة نهاية الخدمة

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

١. التنسيق من الخدمة بسبب إلغاء الوظيفة.

٢. الإحالة إلى التقاعد بسبب العجز عن العمل.

٣. الوفاة، أيأ كان سببها، وأيأ كانت مدة الخدمة.

٤. الإحالة إلى التقاعد لبلوغ السن النظامية.

### تمديد الخدمة لمن بلغ السن النظامية للتقاعد والتعاقد معه

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

١. أن يكون لدى المرشح ندرة في التخصص أو الخبرة يصعب معهما تعويضه بالبديل المناسب له خلال مدة وجيزة.

٢. أن يكون المرشح لائقاً صحياً لممارسة العمل.

٣. ألا يكون المرشح ممن سبق أن خفض سنه بعد تاريخ ١٣/١١/١٤٠٧ هـ. (٨٠)

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

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

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

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

٧. أن يكون لائقاً صحياً للاستمرار في الخدمة .

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

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

#### عودة الموظف المتقاعد للخدمة

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

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

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

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

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

خدمته الأخيرة وفقاً لإحدى طريقتين، أيهما أصح للموظف:

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

المعاش التقاعدي = الراتب الأخير  $\times 0,25$  ,  $\times 0$  مدتي الخدمة السابقة والأخيرة

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

السابق الذي كان يتقاضاه قبل عودته إلى الخدمة:

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

المعاش = المعاش عن الخدمة الأخيرة + المعاش السابق

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

فيقتصر تسوية معاشه على الطريقة الثانية.

### إنهاء خدمة المتعاقد غير السعودي

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

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

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

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

### آثار إنهاء الخدمة

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

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

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

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



obeyikandi.com

## الهوامش

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

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

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

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

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

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

(٢١) هيكل، ١٩٢.

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

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

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

(٢٥) النجار، ٤٤.

(٢٦) المذكرة الإيضاحية لنظام التقاعد المدني.

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

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

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

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

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

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

(٣١) صدر بتاريخ ١٦/٣/١٣٦٤ هـ.

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

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

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

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

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



obeyikandi.com

## المراجعة

أولاً : المراجع العربية  
ثانياً : المراجع الأجنبية



obeyikandi.com

## أولاً - المراجع العربية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- المملكة العربية السعودية . نظام شعب مجلس الوزراء . الصادر بالأمر الملكي ١٢ رجب ١٣٧٣ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام الوظائف المؤقتة . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٠) وتاريخ ١٢/٩/١٣٨٥ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد . الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/١ وتاريخ ٩/١/١٣٩٢ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام تأديب الموظفين . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٧) في ١/٢/١٣٩١ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام مجلس الخدمة المدنية . الصادر بالمرسوم الملكي م/٤٨ ، في ١٠ رجب ١٢٩٧ هـ (يونيو ١٩٧٧ م) .
- المملكة العربية السعودية . نظام مجلس القوى العاملة . الصادر بالمرسوم الملكي م/٣١ في ١٠ شعبان ١٤٠٠ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام مجلس الوزراء . الصادر بالأمر الملكي رقم (١/١٣) في ٣/٣/١٤١٤ هـ (٢٠/٨/١٩٩٣ م) .
- المملكة العربية السعودية . نظام مجلس الوزراء . ٢٢ ذو القعدة ١٣٧٧ هـ (١٠ يونيو ١٩٥٨ م) .
- المملكة العربية السعودية . نظام مكافحة الرشوة . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٦) وتاريخ ٢٩/١٢/١٤١٢ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام ديوان المظالم . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٧/١٣/٨٧٥٩) في ١٧/٩/١٣٧٤ هـ .
- المملكة العربية السعودية . نظام ديوان المظالم . الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥١) وتاريخ ١٧/٧/١٤٠٢ هـ .
- المملكة العربية السعودية . الهيئة المركزية للتخطيط . خطة التنمية ١٣٩٠-١٣٩٥ هـ . الرياض : الهيئة المركزية للتخطيط ، ١٣٩٠ هـ .
- المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط . خطة التنمية الثانية ١٣٩٥-١٤٠٠ هـ . الرياض : وزارة التخطيط ، ١٣٩٥ هـ .

- المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط . خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠-١٤٠٥ هـ . الرياض : وزارة التخطيط ، ١٤٠٠ هـ .
- المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط . خطة التنمية الرابعة ١٤٠٥-١١٤ هـ . الرياض : وزارة التخطيط ، ١١٤٠٥ هـ .
- المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط . خطة التنمية الخامسة ١٤١٠-١٤١٥ هـ . الرياض : وزارة التخطيط ، ١٤١٠ هـ .
- المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط . خطة التنمية السادسة ١٤١٥-١٤٢٠ هـ . الرياض : وزارة التخطيط ، ١٤١٥ هـ .
- المملكة العربية السعودية . وزارة التخطيط خطة التنمية السابعة ١٤٢٠-١٤٢٥ هـ . الرياض : وزارة التخطيط ، ١٤٢٠ هـ .
- النجار، زكي محمد . الوجيز في تأديب العاملين بالحكومة والقطاع العام . الطبعة الثانية . القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٦ م .
- النجار، زكي محمد . أسباب انتهاء الخدمة للعاملين بالحكومة والقطاع العام . القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٦ .
- النشار، محمد . إدارة الأفراد . دبي : دار القلم ، ١٩٩٠ م .
- النفيسة، مطلب . واجبات الموظف العام وتأديبه : دراسة حول النظام التأديبي السعودي . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٣٨٦ هـ .
- اليوسف ، يوسف العبد العزيز ، ومحمد الطيب حسين . " أسباب الحاجة إلى العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية . " بحث مقدم إلى ندوة العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية . المنعقدة في معهد الإدارة العامة (٢٤-٢٦ ربيع الأول ١٤٠٤ هـ) .
- ابن عبد العزيز ، منصور بن متعب ووحيد بن أحمد الهندي ، تطبيقات سنة التجربة في بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية . الرياض : جامعة الملك سعود ، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م .
- جعفر ، محمد أنس قاسم . نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة . القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٣ م .
- حبيش ، فوزي . الموظف العام : حقوقه وواجباته . القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٢ م .

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

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

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

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

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

## ثانياً- المراجع الأجنبية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

