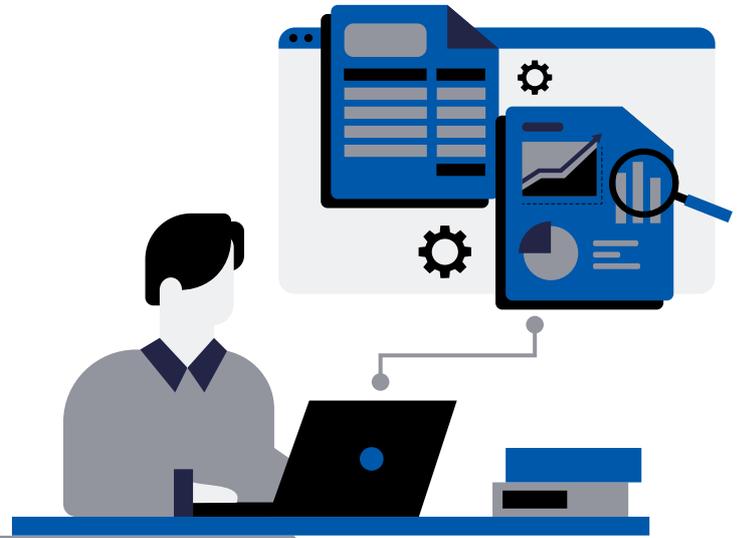




المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني
الإدارة العامة للتدريب المهني والأهلي
معهد التميز الكندي للتدريب

إدارة الخدمة المدنية



الفصل الثاني

الخدمة المدنية

يضطلع العاملون في الأجهزة الحكومية المدنية بدور حيوي في تنفيذ السياسات العامة للدولة، ويقع على عاتقهم مهمة القيام بنشاطات وتقديم خدمات تؤثر مباشرة في المواطنين في شتى مناحي الحياة، ويكون لها دور مهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي. لذا فإن مدى فاعلية تلك الأجهزة في الوفاء بالتزاماتها وتحقيق أهدافها يعتمد، إلى حد كبير، على توافر السياسات، والأنظمة، واللوائح التنفيذية، والقواعد الإجرائية، التي تتعامل مع الأنشطة المختلفة للأجهزة العامة المدنية والعاملين فيها بما يكفل توفير الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، وتنمية قدراتهم، وتهيئة المناخ المناسب الذي يسهم في رفع معنوياتهم، وقيامهم بالمهام الموكلة إليهم على أفضل وجه ممكن، وبما يساعد على التعامل مع ما قد يطرأ في هذا الصدد من مشكلات وعقبات، ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها.

أهمية الخدمة المدنية

إن أهمية العامل الإنساني في القطاع العام غنية عن البيان. فالأجهزة الحكومية ليست مجرد هياكل تنظيمية تترجم إلى خرائط تنظيمية، فما هي في الأساس إلا أفراد من البشر. وهؤلاء الأفراد هم الذين يقومون بتنفيذ السياسات العامة، وفي كثير من الأحيان يلعبون دوراً أساسياً في صياغتها. ويستدعي هذا الدور الذي يضطلع به العنصر الإنساني في الوظائف العامة وجود قواعد وإجراءات مدروسة لاستقطاب الموظفين العموميين، وتوظيفهم، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، وتحفيزهم، ومكافأتهم، وترقيتهم؛ وذلك حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم بالشكل الذي يحقق المصلحة العامة على الوجه المناسب.

والسياسات التي تتبناها الحكومات للوفاء باحتياجات موظفيها، والأساليب التي تستخدمها لترشيح الأفراد للوظائف الحكومية، وتوظيفهم، وتطويرهم، لها أهمية كبرى في

التأثير في نوعية الخدمات التي تقدمها، وفي حسن استخدام الأموال العامة بشكل عام. ومن هذا المنطلق تحرص الدول المعاصرة على إنشاء نظام للخدمة المدنية يعالج كل أوضاع الموظفين في الأجهزة الحكومية المدنية فيها، للارتقاء بمستوى الأداء والكفاية الإنتاجية لهم بما يكفل تقديم خدمة عامة على مستوى عال من الفاعلية، من أجل تحقيق الغايات الأساسية للأجهزة الحكومية على الوجه الأكمل.

وبالرغم مما شهده العالم مؤخراً من تقلص لحجم الموظفين العموميين بصفة عامة، إلا أن أعداد الموظفين المدنيين في شتى دول العالم المتقدمة منها والنامية، الصغيرة والكبيرة، لا تزال كبيرة نسبياً. فهناك في مصر، على سبيل المثال، ما يزيد عن خمسة ملايين موظف حكومي،^(١) وفي بريطانيا ما يزهد عن ٦٠٠,٠٠٠ موظف مدني،^(٢) ويوجد نحو ذلك العدد على المستوى الفيدرالي في ألمانيا.^(٣) وفي فرنسا حوالي مليوناً موظف حكومي، وفي إيطاليا ما يقرب من ٤ ملايين موظف مدني،^(٤) وفي الصين ما يربو عن ٤,٢ مليون موظف.^(٥) وهناك حوالي ثلاثة ملايين موظف مدني فيدرالي أمريكي، أي ما يعادل ٢١ موظف مدني فيدرالي لكل ألف مواطن أمريكي، و ٢٢ موظف مدني وطني لكل ١٠٠٠ مواطن كندي، و ٧ موظفين مدنيين وطنيين لكل ١٠٠٠ مواطن ياباني.^(٦) وفي إيرلندا وصلت أعداد الموظفين العاملين في الخدمة المدنية إلى ٦٠٠,٣٢٠، أي ما يمثل ٢٥٪ من حجم القوى العاملة.^(٧) وفي زيمبابوي تواجه الحكومة ٢٠٠,٠٠٠ فرد يرغبون في الالتحاق بالخدمة المدنية سنوياً.^(٨) وفي دولة صغيرة كالبحرين يبلغ التوسع العددي السنوي في الخدمة المدنية ما يقرب من ٢,٥٪ من عدد موظفيها الحاليين الذي يقرب من ٢٨,٠٠٠ موظف.^(٩) وفي المملكة العربية السعودية بلغ العدد الإجمالي للوظائف المعتمدة في العام المالي ١٤١٩/١٤٢٠ هـ (٦٨٧,٢٤٩) وظيفة.^(١٠)

ولا يتسم موظفو الخدمة المدنية بكثرة العدد فقط، وإنما يتصفون أيضاً بتنوع المهن التي يعملون فيها. فالأجهزة الحكومية توظف الناسخين، ومبرمجي الحاسب الآلي، والأطباء والمحاسبين، ومحللي الميزانية، وعاملي الصيانة. وكتيجة حتمية لهذا الاتساع في حجم

القوى العاملة وتنوعها، ولأهمية الدور الذي تضطلع به، حرصت الدول المعاصرة على بناء أنظمة للخدمة المدنية تسهم في تحفيز الموظفين العموميين، ورفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لهم، بما يكفل تقديم خدمة عامة على مستوى عال من الفاعلية.

أهداف الخدمة المدنية

تهتم نظم الخدمة المدنية، بشكل عام، بالوظيفة العامة والموظف العام، في الأجهزة العامة (غير الخاصة) المدنية (غير العسكرية). وبصفة عامة تسعى غالبية نظم الخدمة المدنية في العالم إلى تحقيق عدد من الأهداف العامة، من أهمها:

١. تأكيد مبادئ الجدارة

من الغايات الأساسية التي تسعى نظم الخدمة المدنية إلى تحقيقها التيقن من تطبيق مبادئ الجدارة في كافة الجوانب المتصلة بإدارة الموارد البشرية، من استقطاب، وتوظيف، وترقية، وتأديب، وكل ما يمس الموظف العام والوظيفة العامة. فكل القرارات المتصلة بتلك الأمور وغيرها من المسائل المتصلة بإدارة الموارد البشرية، يجب أن تتم وفقاً لقواعد موضوعية، محايدة، محددة، ومدروسة، بشكل يكفل تكافؤ الفرص بين جميع الأفراد.

٢. حماية حقوق الموظفين

يحتاج الموظفون العموميون إلى الحماية من أية إساءة لاستخدام السلطة، أو أية إجراءات تعسفية قد تتخذ بحقهم. وحماية الحقوق، واحترام الخصوصيات، والاهتمامات الفردية في التوظيف هي أهداف مهمة وقائمة بذاتها في الخدمة المدنية. فالأجهزة الحكومية تكون أكثر فاعلية وعطاءً عندما يشعر موظفوها بالاستقرار والأمان، وعندما يدركون أنهم يعاملون بعدالة ومساواة، وأن كرامتهم مصانة، وعندما يدركون أن ثمة ضمانات أساسية تكفل استقرارهم، وأن الحكم عليهم في جميع الأحوال سيكون بناءً على قواعد موضوعية مبنية على أدائهم الفعلي لأعمالهم، وليس بناءً على نزوات وأهواء شخصية أو غيرها من المعايير غير الموضوعية.

٣. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

إن من الأهداف الرئيسة لنظم الخدمة المدنية تحسين مستوى الخدمات العامة . وليس ثمة ريب في أن الآلية الأساسية لتحقيق تلك الغاية هي المواءمة السليمة بين متطلبات الأفراد والوظائف التي يشغلونها . وعلى هذا الأساس ، تحرص أنظمة الخدمة المدنية على وضع توصيف واضح للوظائف يحدد مهامها الأساسية ، ويوضح مواصفاتها الرئيسة التي تساعد على تحديد نوع المهارات ، والمعارف ، والقدرات المطلوبة من الموظفين الذين يشغلونها ، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية لتلك الوظائف ، ومن ثم وضع الإجراءات اللازمة للتخطيط للموارد البشرية ، واستقطابها ، وتوظيفها ، والاحتفاظ بالكفاءات منها للنهوض بأعباء الوظائف العامة .

٤. الاستخدام الأمثل للموظفين وتنمية مهاراتهم، وتعزيز رضاهم الوظيفي

تسعى السياسات العامة للخدمة المدنية في العادة ، إلى تعزيز الأداء ، وتطوير الإمكانيات الفردية ، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية للموظفين . وكثيراً ما يفقد الموظفون الدافع للأداء الجيد بسبب ما يشعرون به من إحباطات في أعمالهم ، أو لعدم معرفتهم بالمطلوب منهم في أعمالهم ، نتيجة لعدم وجود الوصف الوظيفي الواضح ، أو لافتقارهم للتغذية العكسية المناسبة التي تساعد على معرفة كيفية أدائهم لأعمالهم والتغلب على المصاعب في ذلك الأداء .

مركزية الخدمة المدنية

لقد جلب نمو نظم الخدمة المدنية القائمة على الجدارة معه توسع الدول في تبني الأجهزة المركزية لإدارة الخدمة المدنية . وأصبح لإدارة الموارد البشرية ، في أغلبية الدول ، أجهزة مركزية تتولى وضع السياسات الوظيفية ، واقتراح الأنظمة ، وتحديد القواعد والإجراءات التي تحكم وتنظم علاقة الموظفين بالدولة ، وتحديد مسؤولياتهم وحقوقهم وواجباتهم ، وسائر شؤونهم . وإلى جانب هذه الأجهزة المركزية ، توجد في العادة وحدات لا مركزية

لإدارة الموارد البشرية في كل جهاز حكومي، تعنى بشؤون الموارد البشرية، وتنفذ سياسات وخطط الأجهزة المركزية ومتابعتها، وفقاً للأنظمة التي تحكم هذه الوحدات وتحدد مهامها وعلاقتها بالجهاز المركزي.^(١١)

وتحقق مركزية الخدمة المدنية العديد من المزايا لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام. ومن بين تلك المزايا أن الأسلوب المركزي للخدمة المدنية، يسهل وضع سياسة وطنية شاملة للوظائف العامة، وتقديم تصور موحد للمعضلات القائمة، ووضع حلول موحدة في هذا المجال.^(١٢) ويتيح تجانس أجهزة الدولة، وتوحيد الأساليب المتبعة فيها، وضع إطار عام وموحد للقواعد والإجراءات التي تطبق على العاملين فيها، وتسهيل الإشراف على حسن تنفيذها، ومتابعة التنفيذ؛ وذلك لتحديد أوجه الخلل والقصور. علاوة على ذلك، يكون من اليسير قيام الجهاز المركزي بإعادة النظر في تلك القواعد وتعديلها، كلما اقتضى الأمر، لمجاراة التطورات الاجتماعية والتقنية والاقتصادية، ويسهل تفسير تلك القوانين ووضع القواعد التطبيقية لها، وتوحيد الاجتهادات التي تتصل بها.^(١٣) ويكون ذلك الجهاز بمثابة جهة متخصصة يمكن الرجوع إليها في كل ما يتعلق بقضايا الموارد البشرية.

وفي ظل وجود جهاز مركزي لإدارة الموارد البشرية، لا يحتاج الفرد الذي يرغب في التقديم للعمل في أكثر من جهاز حكومي، إلى أن يقدم طلبات منفصلة للتوظيف لكل جهاز. فغالباً، يمكن للشخص أخذ امتحان واحد للتأهل لوظائف في أجهزة مختلفة. وفي ذلك توفير للوقت والمال والجهد لكل المعنيين. فمن الأوفر أن يقوم الجهاز المركزي بالإعداد، والإعلان، والإدارة، والتقييم للامتحانات لكل وظائف تاسخي الآلة الكاتبة، على سبيل المثال، لكل الأجهزة الإدارية، بدلاً من أن يقوم كل جهاز بتأدية تلك المهام على حدة. وبالطريقة عينها، إذا رغب الشخص في الانتقال من الجهاز الذي يعمل فيه إلى جهاز آخر فإنه سيجد السبيل مهدداً من خلال الجهاز المركزي للموظفين الذي يكون على معرفة، ليس فقط بالمرافق التي تحتاج إلى موظفين وفي أي وقت، بل يستطيع أيضاً من خلال أنشطته في الاستقطاب والتوظيف تسهيل عملية النقل.

كما أن من شأن وجود جهاز مركزي للخدمة المدنية أن يساعد على إرساء مبادئ العدالة والمساواة، والحد من المحسوبية والمحاباة، وتأمين تكافؤ الفرص لجميع المواطنين للعمل في الجهات الحكومية، وضمان اختيار الأفضل لشغل الوظائف العامة، بدلاً من ترك المجال مفتوحاً لكل جهة حكومية لاختيار العناصر العاملة لديها بالمعايير التي تراها.^(١٤) كما أن من شأن ذلك أن يحول دون تركز الكفاءات في أجهزة إدارية بعينها، بل إنها تنتشر بشكل متساو في مختلف الجهات الإدارية؛ وذلك لتشابه الواجبات والحقوق وشروط التوظيف فيها بشكل عام.

ومن الفوائد التي تحققها مركزية الخدمة المدنية لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام المساعدة على تحسين مستوى الأداء في ذلك القطاع، وانتشار المهنية في ممارسة إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود موظفين على قدر عالٍ من الكفاءة والخبرة في إدارة الموارد البشرية؛ لأن الجهاز المركزي للموظفين يستطيع تجميع معلومات وبيانات ومعارف وخبرات في هذا المجال أكثر مما تستطيع تجميعه الأجهزة الحكومية منفردة.^(١٥)

إلا أن للمركزية المفرطة في الخدمة المدنية آثاراً سلبية عديدة. فكثيراً ما تشعر الأجهزة الإدارية إنها أكثر معرفة من غيرها بنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم، لذا فإنها لا تؤيد أن يكون للأجهزة المركزية القول الفصل في هذه المسألة.^(١٦) فضلاً عن ذلك، فإن انتظار الجهاز المركزي للخدمة المدنية حتى يفرغ من إعداد وإدارة الامتحانات التوظيفية، أو الموافقة على الترقيات، أو تحويل الوظائف الحالية، أو غيرها من الأمور المماثلة يكون تبيداً لكثير من الوقت. والحقيقة، فإنه في ظل المركزية المفرطة، فإن إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية كثيراً ما تشعر أنها تقوم بدورين متعارضين: الحرص على الالتزام بأحكام الأجهزة المركزية للخدمة المدنية (التي كثيراً ما تتصف بالتعقيد وعدم المرونة)، ومساعدة الإدارات الأخرى في الجهاز في إدارة مواردها البشرية بفاعلية حتى تتمكن من تحقيق الغايات الأساسية للجهاز.^(١٧)

ولكن ذلك لا ينفي الحاجة إلى الأجهزة المركزية لإدارة الموارد البشرية والفائدة التي

تتحقق من وجودها، فمزاياها تفوق عيوبها. بيد أن مركزية الخدمة المدنية لها حدودها، فلا يمكن المبالغة فيها إلى حد شل إمكانية الأجهزة الحكومية عن الحركة، بل يجدر أن يكون ثمة نوع من التوازن بين الصلاحيات المخولة للأجهزة المركزية، وتلك التي تتمتع بها الأجهزة الحكومية، بحيث لا يؤثر أي منها في حسن سير المهام التي تقوم بها الجهة الأخرى. (١٨)

الأجهزة التنظيمية المشرفة على الخدمة المدنية

تختلف الأجهزة التي تتولى مهمة الإشراف على الخدمة المدنية، ويتنوع وضعها في الهيكل التنظيمي للدولة. ففي بعض الدول تكون أجهزة الخدمة المدنية تحت سلطة رئيس الدولة مباشرة، مثل اليابان، (١٩) وتركيا. (٢٠) وفي دول أخرى ترتبط مباشرة برئيس الوزراء، مثلما هو الحال في فرنسا، وبلجيكا، وفي جمهورية لاوس (شمال تايلاند). (٢١) وفي هذه الحالة قد تكون الجهة المشرفة على شؤون الخدمة المدنية وزارة مستقلة، مثل وزارة الموظفين في الصين، (٢٢) ووزارة شؤون الخدمة المدنية والإصلاح الإداري في موريشس، ووزارة الخدمة المدنية والعمل والقوانين الاجتماعية في مدغشقر، ووزارة الخدمة المدنية والتوظيف في النيجر، وتشاد، ووزارة الخدمة المدنية في فرنسا، وبلجيكا، وتايوان، وبوركينا فاسو. وفي بلدان أخرى ترتبط أجهزة الخدمة المدنية بوزارة من الوزارات، مثل وزارة الداخلية، كما هو الأمر في ألمانيا.

وفي بعض الدول توجد على شكل هيئات جماعية (تحت أسماء مختلفة، مثل: مجلس، أو لجنة، أو مكتب، أو وكالة، أو هيئة)، مثل، لجنة خدمات الدولة في نيوزلندا (State Services Commission)، ولجنة الخدمات العامة في جنوب إفريقيا (The Public Service Commission)، وديوان الخدمة المدنية في هونج كونج (Civil Service Bureau)، ولجنة الخدمة المدنية (Civil Service Commission) في إيرلندا، وتايلاند، والفلبين. أو قد تتقاسم تلك المهام أكثر من جهة، كما هو الحال في الولايات المتحدة حيث يوجد ثلاثة أجهزة تتولى مهام الإشراف على شؤون الخدمة المدنية الفيدرالية، هي مكتب شؤون الموظفين (Office of Personnel Management)،

وهيئة العلاقات العمالية الفيدرالية (Federal Labor Relations Authority) ، ومجلس حماية نظم الجدارة . (Merit Systems Protection Board) كذلك الحال في بريطانيا، التي عمدت إلى تقسيم لجنة الخدمة المدنية في سنة ١٩٩١ م إلى مكتب لجنة الخدمة المدنية (The Office of the Civil Service Commissioners) ، وهيئة الاستقطاب والتقييم (The Recruitment and Assessment Service Agency) (٢٣). وقد تم خصخصة هذه الأخيرة في سنة ١٩٩٦ م.

ولا يوجد تماثل في النظام العام للأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول العربية. فهناك دول يوجد بها جهاز مركزي واحد، لا يتولى النهوض بمسؤولية الموارد البشرية فحسب، بل يكون مسؤولاً أيضاً عن مهام التنظيم، وتبسيط الإجراءات، وعمليات الإصلاح الإداري ونحوها، (٢٤) مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر، ووزارة الخدمة العامة والإصلاح الإداري والعمل في السودان، ووزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري باليمن، ووزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري بالجزائر، ووزارة الخدمة العامة والإصلاح الإداري بالمغرب، ووزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان في قطر. وثمة أجهزة تكتفي بتولي إدارة الموارد البشرية تاركة الأمور الإدارية الأخرى لأجهزة أخرى، مثل: مجلس الخدمة المدنية في لبنان والإمارات العربية المتحدة، وديوان الخدمة المدنية في الأردن، ووزارة الخدمة المدنية في عُمان، وديوان الموظفين في البحرين. كذلك يوجد في بعض الدول جهازان للإشراف على شؤون الخدمة المدنية، مثل مجلس الخدمة المدنية وديوان الموظفين في الكويت.

كما تختلف الأشكال القانونية للأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول العربية. ففي معظم الدول العربية تكون الأجهزة المركزية للخدمة المدنية بمثابة هيئة مستقلة خارج نطاق التسلسل الإداري في الدولة؛ أي إنها تتمتع بالاستقلال الذاتي حيث لا تتبع أيّاً من الوزارات أو الوحدات التنفيذية في الدولة. (٢٥) وهي في ذلك قد تتبع رئيس الدولة مباشرة كما هو الحال في اليمن والسودان، أو رئاسة الوزارة كما هو الحال في الأردن، (٢٦) أو قد ترتبط

بوزارة من الوزارات كما هو الأمر في بعض أقطار المغرب العربي. (٢٧)

وفي المملكة العربية السعودية يقوم مجلس الخدمة المدنية بمهمة تخطيط وتنظيم شؤون الخدمة المدنية في جميع الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة والإشراف عليها. وترتبط بمجلس الخدمة المدنية وزارة الخدمة المدنية، التي تتولى الإشراف على شؤون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة (المادة ٣ من نظام مجلس الخدمة المدنية).

تطور الخدمة المدنية في المملكة

مع أن الخدمة المدنية كانت دائماً إحدى سمات الحكومات عبر التاريخ، فإن الخدمة المدنية المرتكزة على مبادئ الجدارة التي يكرس فيها الموظف حياته للخدمة العامة، (دائمة الوظيفة العامة) تعد شيئاً تاريخياً جديداً نسبياً. ولقد علمنا فيما بعد بوجود موظفين يكرسون حياتهم للوظيفة العامة على مراحل متفرقة من التاريخ والحضارات الإنسانية منذ أيام الدولة البابلية، ولكن نظام الخدمة المدنية القائم على الجدارة بالمعنى الحديث لم يظهر إلا إثر ظهور التصنيع ونشوء الدولة الحديثة. وكانت بروسيا، إحدى الدول التي تشكل ما هو اليوم ألمانيا، أول دولة حديثة تنشئ نظاماً للجدارة، وذلك في منتصف القرن الثامن عشر عام ١٧٩٤م. (٢٨) وقد كانت هذه الخدمة المدنية البروسية هي التي أوحى لماكس فيبر بنموذجه البيروقراطي الشهير "النموذج المثالي" الذي يعد نقطة الانطلاق للدراسات البيروقراطية المعاصرة. واتبعت فرنسا النموذج البروسي عقب فترة قصيرة من الثورة الفرنسية سنة ١٧٨٩م. وبدأت جهود بريطانيا لتنظيم بيروقراطية فاعلة خلال حكمها للهند في أواخر القرن الثامن عشر، وشكلت مبادئ الخدمة المدنية في الهند، الأساس لقيام نظام مشابه في المفهوم في الوطن الأم سنة ١٨٥٣م، عقب نشر تقرير لجنة نورثكوت-تريفليان Northcote-Trevelyan عن تنظيم الخدمة المدنية الدائمة **The Organization of the Permanent Civil Service.** وكانت الولايات المتحدة من بين أواخر الدول الصناعية الرئيسة التي تبنت نظاماً للخدمة المدنية على أساس

الجدارة، وذلك في عام ١٨٨٣ م. (٢٩)

وفي المملكة العربية السعودية مرتطور أنظمة الخدمة المدنية بمراحل عديدة، تتوجت بتبني مفهوم الجدارة بصورة صريحة في نظام الموظفين العام سنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، ثم التأكيد عليه مرة أخرى في النظام الحالي للخدمة المدنية لسنة ١٣٩٧ هـ (١٩٧٧ م).

× التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية

قبل عام ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م) لم يكن هناك نظام شامل للخدمة المدنية أو جهاز مركزي للإشراف على شؤون الموظفين العموميين في المملكة. وتعد التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية، التي صدرت في صفر ١٣٤٥ هـ (أغسطس ١٩٢٦ م) (٣٠)، من أوائل التنظيمات التي تطرقت لشؤون الموظفين العموميين في المملكة.

ولقد خصص القسم السابع من تلك التعليمات (المواد ٦١-٦٥) للموظفين الحكوميين أو "المأمورين" كما أشير إليهم في تلك التعليمات. وحددت التعليمات بعض المتطلبات، مثل: الجنسية، والأهلية والافتداز، والاتصاف بالأخلاق الفاضلة والصفات الحسنة، والمحافظة على الحقوق المدنية والشرعية لتكون شروطاً لشغل الوظائف العامة (المادة ٦٥). وتمت الإشارة إلى بعض الحقوق الأساسية للموظف، وبعض الأحكام المبسطة المتصلة بنقل الموظفين وعزلهم (المواد ٥٨-٦٠). وإلى جانب ذلك، فقد قضت التعليمات بأن يسن قانون خاص لموظفي الدولة يوضح فيه كيفية تعيينهم، وترقيتهم، وتحديد رواتبهم، وبيان حقوقهم، ووظائفهم، ودرجاتهم، وعزلهم، ومعزوليتهم، وتقاعدهم عن الاستخدام، وإجراءات محاكمتهم، وكل ما يتصل بذلك (المادة ٦١).

بيد أنه لا بد من الإشارة إلى أن تطبيق التعليمات الأساسية، كان مقتصرأ على منطقة الحجاز دون باقي المناطق الأخرى للمملكة. ولكن، حتى في الحجاز، لم تكن هناك أية هيئة مركزية تتولى الإشراف على شؤون الموظفين العموميين وتنسيق شؤونهم. ولم يكن هناك تطبيق لمبادئ الجدارة أو أية إجراءات منتظمة للتوظيف، ولم يكن هناك نظام لتصنيف

ونص النظام على تنظيم جديد، ووظائف جديدة لديوان الموظفين العام. فأصبح الديوان مخولاً بالتنظيم والإشراف على تنفيذ كل الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بموظفي الخدمة المدنية، حيث أشار النظام إلى أن الديوان إدارة مستقلة تشرف على شؤون الموظفين في جميع الوزارات والمصالح الحكومية والأشخاص المعنوية العاملة، ويرتبط برئيس مجلس الوزراء، ويكون رئيس الديوان بمرتبة وزير، ويتم تعيينه بأمر ملكي. وفي جمادى الأولى لعام ١٣٩١ هـ (يوليو ١٩٧١ م) أصبح رئيس الديوان وزيراً للدولة وعضواً في مجلس الوزراء. (٦٧)

ولعل أكثر ما يميز هذا النظام عما سبقه من أنظمة، اقتصاره على المبادئ الرئيسة العامة. وذلك خلافاً لما جرت عليه الأنظمة التي سبقته التي كانت تتناول شؤون الموظفين بصورة مفصلة، بينما اتسم نظام ١٣٩١ هـ باعتماده على لوائح تصدر لمعالجة كل التفاصيل المتصلة بشؤون الموظفين. (٦٨)

الوضع الراهن للخدمة المدنية في المملكة

نظام الخدمة المدنية

لقد أفضى النمو الاقتصادي في فترة السبعينيات من القرن العشرين، وبصورة رئيسة بسبب زيادة العوائد النفطية، إلى تنامي أهمية الدور الذي يقوم به القطاع العام في المملكة. ففي عام ١٣٩٥ هـ (١٩٧٥ م) تم إنشاء ست وزارات، هي: وزارة الإسكان والأشغال العامة، والصناعة والكهرباء، والشؤون البلدية والقروية، والتخطيط، والتعليم العالي، والبرق والبريد والهاتف. علاوة على ذلك، تم إنشاء عدد من الأجهزة الحكومية الأخرى، كما تمت إضافة وظائف جديدة إلى الأجهزة الحكومية القائمة. وللتعامل مع الأعباء التي نتجت عن امتداد الأنشطة الإدارية الحكومية واتساع نطاقها، فقد أصبح تحديث الأنظمة التي تتعامل مع الموظفين العموميين ملحة. لذلك تم في رجب ١٣٩٧ هـ (يونيو ١٩٧٧ م) صدور النظام الحالي للخدمة المدنية. (٦٩) وبعد مدة وجيزة من صدور هذا النظام صدرت لائحة

المستخدمين في رمضان ١٣٩٧ هـ (أغسطس ١٩٧٧ م)، كما صدرت لائحة المعينين على بند الأجر بعد ذلك بستين.

مجلس الخدمة المدنية

صاحب صدور نظام الخدمة المدنية صدور نظام آخر، هو نظام مجلس الخدمة المدنية، الذي أنشأ الديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً)، وربطه بمجلس الخدمة المدنية.^(٧٠) وأصبح مجلس الخدمة المدنية هيئة تشريعية تتولى تخطيط وتنظيم شؤون الخدمة المدنية في المملكة، وكانت هذه السلطة قبل ذلك تمارس من قبل مجلس الوزراء.

اختصاصات المجلس

يتولى مجلس الخدمة المدنية بالتعاون مع الجهات المختصة تخطيط شؤون الخدمة المدنية وتنظيمها في جميع الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة، والإشراف عليها بالقدر الذي يكفل تطور مستوى الخدمة المدنية، ورفع الكفاءة الإنتاجية. ولقد خول المجلس القيام بالمهام التالية (المادة ٩ من نظام مجلس الخدمة المدنية):

١. اقتراح الأنظمة المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية، لإصدارها بالطرق النظامية.
٢. إصدار اللوائح المتصلة بشؤون الخدمة المدنية، وإبداء الرأي في المعاملات التي ترفع من الوزارات والمصالح الحكومية ذات العلاقة بالعاملين في الخدمة المدنية.
٣. التعاون مع الجهات المختصة في المجالات الآتية:

(أ) رسم السياسات العامة للخدمة المدنية، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها.

(ب) تنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي، ورفع كفاءتها الإنتاجية عن طريق التدريب والإعداد.

(ج) تطوير التشكيلات والنظم الإدارية القائمة في الأجهزة الحكومية، وتحسين إجراءات وأساليب العمل فيها.

مؤقتة يتم الاتفاق عليها بين الجهة الإدارية والعامل.

إدارة الخدمة المدنية والتحديات المستقبلية

ونحن في بداية القرن الحادي والعشرين نشور تساؤلات عديدة عن القضايا والتحديات التي ستواجه الخدمة المدنية في الغد. " والبخث طبقاً لمناهج غدوية يعني السعي وراء قصد، لا من أجل التنبؤ بالمستقبل، ولكن لبنائه، أو على الأقل، للإسهام في حدوثه". (١٠٠) وإذا ما تأملنا الأوضاع السائدة في مجال الخدمة المدنية ونحن الآن في مطلع القرن الواحد والعشرين، نلاحظ العديد من التغيرات والظواهر التي أخذت في الانتشار وامتدت آثارها لتشمل جميع جوانب الخدمة المدنية. ومن ذلك زيادة اهتمام مختلف نظم الخدمة المدنية بتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإنتاجية والتقليل من التكاليف، وذلك في ظل انتشار الأزمات المالية، وتقلص الموارد الاقتصادية. كما نلاحظ أن فكرة تخصيص أنشطة القطاع العام، لاقت رواجاً لم يسبق له مثيل في شتى دول العالم. كذلك نلاحظ التطورات الكبيرة في مجال الاتصالات والمواصلات والحاسب الآلي وغيرها من وسائل التقنية الإلكترونية.

ويبدو إن هذه التغيرات ما هي إلا مقدمات لتغيرات أكبر وأكثر عمقاً وامتداداً. ومن المتوقع أن تستمر الخدمة المدنية في مواجهة تحديات كبيرة ستفرضها العديد من العوامل، منها على سبيل المثال: زيادة النمو السكاني، وتغير تركيبة السكان، وعولمة الاقتصاد التي ستعني زيادة المنافسة الاقتصادية فيما بين الدول، وبين القطاعات الاقتصادية المختلفة في الدولة الواحدة. وستؤدي تلك التحديات إلى خلق واقع جديد ومعقد، يتطلب استعداداً لمواجهة، والتكيف مع التغيرات المستقبلية المتوقع أن يحدثها في هذا المجال، وذلك عن طريق التخطيط الإستراتيجي، البعيد عن الارتجال، وتحديث الهياكل التنظيمية، والأنظمة والقواعد والأساليب المستخدمة في مجال الخدمة المدنية لتتلاءم مع جميع المتغيرات المتوقع حدوثها. ويتطلب ذلك من إدارات الموارد البشرية بصورة خاصة عدم الاكتفاء بالتركيز على الجوانب اليومية الإجرائية للخدمة المدنية، بل بالمبادرة بتبني دوراً غير تقليدي وأكثر فاعلية في التعامل

مع شؤون الموارد البشرية، بحيث لا تكون في موقع رد الفعل فقط، بل أن تضطلع بدور أكثر نشاطاً، لاستباق الأزمات قبل حدوثها، بدلاً من العمل على معالجتها بعد حدوثها، والعمل، بشكل عام، على خلق بيئة فاعلة للعمل لإيجاد خدمة مدنية على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية.

وفي ضوء بعض الشواهد التي تتوافر لنا الآن في مجال الخدمة المدنية، يمكن الاستدلال على العديد من الظواهر التي يحتمل ظهورها في المستقبل القريب. ويمكن تلخيص بعض التحديات والاتجاهات الرئيسة المستقبلية، المتوقع حدوثها في مجال الخدمة المدنية، على النحو التالي:

١. التحديات الاقتصادية

في ظل التغييرات العميقة التي ألمت بالهيكل الأساسي للعلاقات الدولية منذ انتهاء الحرب الباردة، تراجعت الصراعات الأيدلوجية وتقدمت الصراعات الاقتصادية إلى الواجهة. ولا شك في أن ذلك سيكون له آثار بالغة في شتى المجالات في المستقبل. فمن ناحية، سيزداد الاتجاه إلى عالمية الاقتصاد، ويشهد تأثير السوق العالمية في الاقتصاد الوطني، سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية على حد سواء.^(١٠١) وتشير الدراسات إلى أن أكثر البلدان العربية سوف تواجه في المستقبل غير البعيد، أزمات اقتصادية حادة ومشكلات في ميزان المدفوعات، إن لم تجر تعديلاً جذرياً على السياسات والإستراتيجيات التنموية فيها.^(١٠٢) وفي هذا الإطار، ومع تنامي الاتجاه نحو تحرير التجارة العالمية، من المتوقع أن تزداد حدة التنافس الاقتصادي العالمي، ومن المتوقع أن يؤدي هذا التنافس بدوره إلى زيادة الضغوط على الموارد المالية في القطاع العام، وفي الوقت عينه، يُتوقع أن يتنامى الطلب على الخدمات العامة، وأن تزداد توقعات المواطنين في تلقي خدمات عامة أفضل. وسيشكل ذلك ضغطاً على نظم الخدمة المدنية لأن تكون أكثر إنتاجية وكفاية، فيما سيؤد ارتفاع معدلات التضخم ضغطاً لزيادة الأجور والمزايا المالية للموظفين. وسيؤدي ذلك كله إلى خلق حاجة ماسة إلى التقليل من التكاليف من خلال الكفاية الإنتاجية، والتحديد الدقيق للأولويات عن

طريق التخطيط . وستقع على عاتق متخصصي الموارد البشرية، بصفة خاصة، مسؤولية كبيرة لإيجاد طرق مبتكرة لزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاية الاقتصادية .

٢. التحديات التقنية

إن التطورات التقنية السريعة والمتلاحقة التي سيشهدها المستقبل القريب ستؤثر بشكل جوهري في إدارة الموارد البشرية، من خلال التغييرات الواسعة التي ستحدثه في مجال الأساليب الفنية لأداء الأعمال، ومن خلال المهارات المطلوبة لها، بالإضافة إلى أثرها في تقادم بعض المهارات والاستغناء عنها . وسيحتم ذلك التطور الاهتمام بوضع الآلية التي يمكن من خلالها متابعة التغييرات التقنية المتلاحقة في هذا المضمار، والإلمام المستمر بها، وتطوير الوسائل والأنظمة المناسبة للتكيف معها، وإعداد الكوادر المؤهلة العددية والنوعية اللازمة للتعامل معها . وفي هذا المجال تبرز، أهمية نظم المعلومات، على وجه الخصوص، لرسم السياسات المتعلقة بالخدمة المدنية، ولاتخاذ القرارات اليومية المتصلة بشؤون الأفراد . وسيكون من التحديات لإدارة الموارد البشرية في المستقبل التيقن من أن المعلومات تجمع بطريقة صحيحة، وأن هناك حاجة فعلية إليها، وأن يكون هناك استخدام صحيح لتقنية المعلومات .

ومن أهم التغييرات المنتظرة في مجال إدارة الموارد البشرية انتشار ظاهرة ما يسمى "مكان العمل المرن" التي بدأت في الظهور، بمساعدة التطور التقني، في السنوات الأخيرة في الدول المتقدمة، حيث يؤدي الأفراد أعمالهم من منازلهم . ويوجد حالياً ما يزيد عن سبعة ملايين أمريكي، على سبيل المثال، يؤدون بعض أو جميع أعمالهم من أماكن بعيدة عن مقر العمل^(١٠٣) . فضلاً عن ذلك، يمكن رصد العديد من المظاهر الأولية للتقدم التقني وتأثيرها في ممارسات إدارة الموارد البشرية، منها أن المدينة لن تعود في إطار هذا التقدم مركزاً يسعى إليه الناس، فالقرى والريف يمكن أن تستوعب أماكن العمل الجديدة في الخدمات وغيرها، مع العيش في أحضان الريف البعيد عن التلوث والضجيج والقيام بالعمل نفسه ما دام هناك خط هاتفي وكمبيوتر شخصي^(١٠٤) . إن هذه التطورات والظواهر، لجديرة بالدراسة

والبحث من قبل الباحثين والمهتمين بشؤون الخدمة المدنية في المملكة والدول العربية بصفة عامة.

وعلى وجه الخصوص تبرز تكنولوجيا الإنترنت كأداة لها تأثير عميق وجذري على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى الحياة التنظيمية في كل المستويات بشكل عام. وقد أخذت المنظمات العامة تدرك أهمية شبكة الإنترنت كوسيلة سريعة للاتصال والحصول على المعلومات، وتحليلها، وتوزيعها، وكوسيلة هامة لتقديم الخدمات بدرجة عالية من الكفاية والفاعلية. ومن المتوقع أن يحدث التوسع في استخدام الإنترنت تأثيرات ضخمة على الأفراد داخل الأجهزة الحكومية وخارجها، كما سيخلق العديد من التحديات التي يتحتم على المنظمات العامة مواجهتها بكافة أبعادها.

فمن حيث الإنتاجية فإن الإنترنت تظهر إمكانات كبيرة لرفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، من خلال سهولة وصولهم إلى قدر لا حد له من المعلومات، بسرعة فائقة، وبصورة مباشرة، ومن ثم تمكنهم من المساهمة في تطوير السياسات واتخاذ القرارات بقدر كبير من الفاعلية. كما أن حرية الوصول إلى المعلومات المتاحة عبر الإنترنت سيقود إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الانفتاح والثقة والاحترام المتبادل، وعلى وجه الخصوص في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث سيؤدي تدفق المعلومات إلى التقليل من تباين المكانة بين الرؤساء والمرؤوسين.^(١٠٥) الأمر الذي سينعكس إيجابياً في نهاية المطاف على ذوافع الموظفين نحو العمل، وقدرتهم على الخلق والابتكار، والإنجاز بدرجة عالية من الكفاءة.

كذلك فإن التوسع في استخدام الإنترنت سيكون له تأثير بالغ في أساليب الاتصالات داخل المنظمات وخارجها. فبالنسبة للاتصالات الخارجية فإن الإنترنت تتيح حرية الوصول للعديد من مصادر المعلومات. فبارتباط الإنترنت بملايين الحاسبات الآلية عبر العالم، فإن بإمكان الموظف العام الآن الوصول إلى نطاق واسع وغني من مصادر المعلومات الخارجية، بما في ذلك الاتصال بالعديد من جمعيات الإدارة المتخصصة، والمستشارين، ومنظمات البحث، والمنظمات الحكومية والخاصة في كل المستويات. وكذلك إمكانية الوصول إلى عدد

لا حذله من قواعد البيانات والدوريات الإدارية في مختلف أنحاء العالم، وما تتضمنه من مقالات، ودراسات، وقضايا، واتجاهات إدارية حديثة.

أما بالنسبة للاتصالات داخل المنظمة فإن التوسع في استخدام الإنترنت سيؤدي إلى إحداث تغييرات ملموسة في علاقة الموظفين ببعضهم البعض، وفي علاقاتهم برؤسائهم. فسهولة الوصول إلى المعلومات سيوسع من دائرة المشاركة للموظفين، وسيحد من المركزية، وما يتضمنه ذلك من انعكاس على مناخ العمل، حيث يسود مكان العمل شعور بالاستقلالية والمشاركة، والقوة، وإدارة الذات. (١٠٦) وفي حين أن الإنترنت قد لا تؤدي إلى استبعاد الهواتف والفاكسات والخدمات البريدية، إلا أنها ستحد من الاعتماد على الوسائل التقليدية للاتصالات، وسوف تقلل الحاجة إلى أكثر الأشياء استهلاكاً للوقت في العمل: المقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه. (١٠٧)

فالإنترنت تتيح العديد من البدائل للاتصال. إذ يمكن من خلالها الاتصال بأي شخص في العالم، في أي مكان، وفي أي وقت عن طريق المحادثات الإلكترونية والبريد الإلكتروني. ويوفر البريد الإلكتروني العديد من المزايا. فهو وسيلة اقتصادية لنقل المعلومات من طرف إلى آخر، ويمكن استخدامه لإرسال ملفات، وجداول، ورسوم بيانية، وصور، وفيديو، ورسائل سمعية. ويمكن باستخدامه التأكد من استلام المتلقي للمعلومات المرسله وعدم ضياعها. وبالإضافة إلى الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني، هناك الاتصالات عن طريق المحادثات التفاعلية، حيث يمكن للأفراد التحدث إلى بعضهم البعض من خلال طباعة رسائل على الشاشة، أو من خلال الحديث بالصوت والصورة، أو ما يسمى الاجتماعات عن طريق الفيديو (videoconferences)، وسيتمخض عن التوسع في استخدام هذه الوسائل تحسين أساليب الاجتماعات بين المجموعات المختلفة. فنظام البريد الإلكتروني يجعل من الممكن الاتصال إلكترونياً مع أعضاء الفريق عن طريق ما يسمى "خدمات القوائم" التي يمكن من خلالها إرسال رسائل إلكترونية، بما في ذلك الوثائق والتقارير والصور، التي تذهب أتماتيكياً لكل الأعضاء بلمسة زر واحد.

ويساعد الاتصال عن طريق الإنترنت على الحد من تكاليف المكالمات الهاتفية، خاصة بالنسبة للأفراد الذين يتطلب عملهم إجراء اتصالات بعيدة المدى. والحقيقة فإن التوسع في استخدام الإنترنت سيسهم في توفير الكثير من الموارد التي تستهلك باستخدام الورق، والوقود، ونفقات السفر والإقامة لحضور الاجتماعات والندوات والحلقات التدريبية. فبالتركيز على تبادل المعلومات عبر الإنترنت فإن استخدام الورق سيكون الاستثناء وليس القاعدة. وفي هذا المجال، نلاحظ أن شركة عملاقة مثل شركة بونج الأمريكية وفرت ملايين الدولارات بوضع كتابلوجات قطع الغيار، وأدلة الصيانة على الإنترنت. ومن ثم لم تعد بحاجة إلى إرسال آلاف الصفحات من المعلومات الفنية المحدثة لشركات الطيران. (١٠٨)

كذلك فإن للإنترنت آثار بعيدة المدى على العديد من أنشطة المنظمات بشكل عام، وأنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مثل: تخطيط القوى العاملة، والاستقطاب، والتدريب، وتقويم الأداء الوظيفي، وعلى طبيعة الوظائف بشكل عام. فعلى سبيل المثال، فإن انتشار الإنترنت سيكون له تأثير كبير في جعل معظم الأعمال تتطلب معرفة عملية بتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يستدعي ضرورة التأكد من أن الموظفين يتلقون التدريب اللازم في هذا المجال. كذلك فإنه يمكن الاستفادة من إمكانات الإنترنت في تصميم البرامج التدريبية، والتدريب عن بعد. فضلاً عن ذلك، فإن استخدام الإنترنت غير من الطريقة التقليدية للاستقطاب، فأصبح الإعلان عن الوظائف الشاغرة، والبحث عن الوظائف لمن يبحثون عن عمل، وكذلك البحث عن المؤهلين المناسبين للمنظمات، والاتصال بين المتقدمين والمنظمات يتم عن طريق الإنترنت. وبالرغم من أن هذه التطورات سهلت عملية الاستقطاب من ناحية، إلا أنها أضافت أبعاداً جديدة لنشاطات إدارات الموارد البشرية، وأصبح عليها التعامل مع الطلبات الكثيرة التي تأتي من مناطق جغرافية لا حصر لها.

علاوة على ما سلف، فإن استخدام الإنترنت سيمكن الأجهزة الحكومية من جعل المعلومات متاحة على نطاق واسع، وسيسهل للمواطنين في كل مكان حرية الوصول إلى المعلومات، والاتصال بالأجهزة الحكومية في كل المستويات، وفي أي وقت، دون الالتزام

بالساعات الرسمية للعمل . الأمر الذي يؤدي فيسبس نهاية الأمر إلى زيادة درجة مشاركتهم وانغماسهم في أعمال الأجهزة الحكومية .

فمن خلال الإنترنت يمكن للمواطنين معرفة المسؤولين في الأجهزة الحكومية وتوصيل شكاواهم واقتراحاتهم والتعبير عن احتياجاتهم بسهولة ، الأمر الذي يمكن الأجهزة الحكومية من الحصول على التغذية العكسية المناسبة من المواطنين ، ومن ثم جعل الخدمات الحكومية أكثر مرونة واستجابة لحاجات المجتمع وتطلعاته . كذلك فإن تقنية الإنترنت تمكن المواطنين من معرفة الوظائف الشاغرة المتاحة في الأجهزة الحكومية ، وشروط تقديم الخدمات في مجالات متعددة ، والرسوم المطلوبة للحصول عليها ، بل يمكنهم الحصول على طلبات الخدمة وتقديمها عبر الإنترنت ، أو دفع رسوم الخدمات ، أو أخذ مواعيد للحصول على الخدمات ، أو لمقابلة المسؤولين . وخالياً ترى أن المنظمات العامة في الدول المتقدمة تتيح للمواطنين عبر الإنترنت العديد من النماذج للحصول على بعض أنواع الخدمات . ويستطيع المواطن تعبئة النموذج وإرساله مباشرة للمنظمة عبر البريد الإلكتروني . كذلك يمكن من خلال استخدام الإنترنت تحسين استجابة الأجهزة الحكومية لحاجات بعض فئات المجتمع ، مثل المعاقين ، بصورة مناسبة . فمع إجراء بعض التعديلات البسيطة سيتمكن الكثير من المعاقين من استخدام الإنترنت كوسيلة للاتصالات ، وخاصة الصم والبكم ، الذين سيجدون في البريد الإلكتروني وسيلة قيمة للاتصال بالأجهزة الحكومية .

وسينعكس ارتفاع مستوى الإنتاجية وزيادة مشاركة المواطنين بشكل مباشر على مستوى الخدمات الحكومية والاستجابة لحاجات المجتمع . ففي مجال التعليم ، على سبيل المثال ، فإن استخدام الإنترنت سيقبل من تكاليف الحصول على المعلومات ، وسيوسع من تطبيق مفهوم ما يسمى بالجامعة المفتوحة ، وسيتمكن من التوسع في برامج التعلم عن بعد . وليس أدل على ذلك ما شهدته إحدى جامعات ولاية أريزونا الأمريكية في سنة ٢٠٠٠ م من تخريج أول دفعة جامعية من الطلبة الذين لم يحضروا أية محاضرة في الجامعة ، بل كان تعليمهم يتم عن طريق الإنترنت . وفي مجال الخدمات الصحية ، سيتمكن استخدام الإنترنت من زيادة الوعي

الصحي، وسيتيح تطوير تقديم الخدمات الصحية من خلال التشخيص للأمراض عن بعد. وفي مجال التجارة ستتسع المبادلات التجارية الإلكترونية التي تتم عن طريق الإنترنت. والحقيقة أن مجال استخدام الإنترنت في الخدمات العامة لا حد له، وليس أدل على ذلك ما شهدته ولاية أريزونا الأمريكية من قيام مواطنيها، لأول مرة، بالتصويت المباشر عبر الإنترنت في الانتخابات التمهيدية للحزب الديمقراطي لمنصب رئيس الولايات المتحدة لعام ٢٠٠١ م.

ولكن استخدام الإنترنت قد يحمل معه بعض الآثار السلبية لحياة العمل في المنظمات. فبدلاً من تسهيل الاتصالات وإذكاء روح التعاون داخل فرق العمل، فقد تؤدي تقنية الإنترنت إلى العكس. إذ قد تؤدي إلى مناخ للعمل تسود فيه الفردية والتجرد الشخصي في العلاقات مع الآخرين، وتجنب التفاعلات الشخصية المباشرة، الأمر الذي قد يشجع الموظفين على التعامل مع بعضهم البعض ومع الجمهور بأسلوب يعوزه الاحترام. فقد أظهرت بعض الدراسات أن بعض مستخدمي الإنترنت قد يكونون أقل دبلوماسية ولباقة مع من يتصلون بهم في ظل غياب الاتصالات الشخصية وجهاً لوجه. علاوة على ما يستتبعه الاستخدام المكثف للإنترنت من الشعور بالاغتراب والانعزال للموظفين. ولكن، من الناحية الإيجابية، فإن استخدام الإنترنت يمكن أن يعزز البيئة المعنوية والأخلاقية لمكان العمل؛ لأن الفرصة التي يوفرها الإنترنت لارتداد الأفراد لآفاق رحبة من المعرفة، والاتصال بالآخرين في مختلف أنحاء المنظمة، يؤدي إلى زيادة تفهمهم لدورهم وإسهاماتهم في نجاح المنظمة. (١٠٩)

وبالرغم من أن تقنية الإنترنت خلقت كثيراً من الإمكانيات للمنظمات العامة، إلا أنها في الوقت نفسه تحمل في طياتها العديد من التحديات. فاستخدام الإنترنت، على سبيل المثال، يوفر أداة عظيمة لتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد التنظيمية، ولكن عندما يسيء الموظفون استخدامها، فقد تخلق العديد من الآثار السلبية للمنظمة والجمهور، من حيث فقد الإنتاجية، أو انخفاض نوعية الخدمات. فعلى سبيل المثال، فبعض الموظفين قد يهدرون

وقت العمل باستخدام الإنترنت للتسوية أو لتحقيق مصالح شخصية ليس لها علاقة بالعمل. لذا يصبح من المحتم الاهتمام بتحديد السياسات المناسبة لاستخدامها الاستخدام الفاعل، ووضع الضوابط اللازمة للمساءلة للحيلولة دون إساءة استخدامها. ويتضمن ذلك الاهتمام مسألة الحماية، لضمان أن المعلومات تستخدم الاستخدام المناسب والقانوني، وللتأكد من أن الأشخاص الذين لهم الحق في الوصول إلى المعلومات هم أنفسهم الذين يصلون إليها. فضلاً عن ذلك، ينبغي التأكد من أن الخدمات المقدمة عبر الإنترنت سهلة بما فيه الكفاية لكي يتسنى للمواطنين استخدامها، وتقديم المساعدة المناسبة لهم في هذا الصدد.

ولكن الذي ينبغي إدراكه هو أن وضع سياسات مقبولة لاستخدام الإنترنت ليست بالأمر السهل دائماً، علاوة على ذلك، فمن الصعب التأكد من الالتزام بهذه السياسات. فعلى سبيل المثال، من المألوف إن يأخذ الموظفون بعض مهام أعمالهم إلى المنزل، وعندما تستقر المعلومات المتعلقة بأعمالهم على حاسبهم الشخصي، ومن خلال توفر إمكانية الاتصال بالإنترنت تصبح المعلومات معرضة لتطفل مخترقي الحاسبات الآلية. وهكذا يبدو من العسير للمنظمة التأكد في هذه الحالة من الالتزام بسياسات الأمن على الأجهزة الشخصية للموظفين في المنزل.

ومن ناحية أخرى فإن المغالاة في وضع القيود على استخدام الإنترنت قد تصرف عن تحقيق الفوائد المرجوة من استخدامها. فهناك العديد من الفوائد لتشجيع استخدام الموظفين للإنترنت، بما تحققة من تقوية وتحفيز لهم وما تحدثه من تأثير إيجابي على عمل الأجهزة الحكومية وجعلها أكثر إبداعاً واستجابة. وإيجاد التوازن بين الحد من استخدام الإنترنت وتشجيع استخدامها، ومقدار المعلومات التي يمكن أن تتاح، هو تحدي للمديرين العموميين ينبغي عليهم مجابته.

٣. التحديات الديموغرافية

يتوقع أن تشهد السنوات القليلة القادمة تغيرات ديموغرافية مهمة في المملكة. وتتمثل هذه التغيرات في زيادة القوى العاملة الشابة على وجه الخصوص، نظراً للتركيب العمري الفتى في المملكة، مع ارتفاع في مستوى التعليم والمهارات بين القوى العاملة، وزيادة تعليم

ومهارات المرأة واتجاهها نحو العمل ، وبشكل عام زيادة الطلب على الوظائف العامة من الجنسين ، مع زيادة الاتجاه نحو عدم الاعتماد على الرجل فقط كمصدر رئيس لتوفير الدخل للأسرة .

ونتيجة لهذه التغيرات الديموغرافية ستزداد الضغوط على الخدمة المدنية من أجل التعامل مع معضلة توفير فرص للعمل للمؤهلين ، وعلى الأخص توفير فرص عمل للمرأة ، التي سيزداد تعليمها ، وإيجاد فرص للترقية في مسارات وخطوط معينة في الخدمة العامة . كما ستزداد الضغوط من أجل أن تلائم أنظمة الخدمة المدنية الموظفين المتزوجات والأمهات منهن ، والأسر التي يعمل فيها الوالدان ، كما ستفرض التغيرات الديموغرافية التفكير في إعادة تصميم الوظائف لتناسب تلك التغيرات .

٤ . التحديات الاجتماعية

ستنشأ هذه التحديات نتيجة التغيرات التي ستطرأ على النظرة الاجتماعية نحو العديد من الظواهر والمفاهيم في شتى أطر الحياة بشكل عام ، والنظرة نحو العمل بشكل خاص . ويحتم ذلك العمل على التكيف مع هذه التغيرات ، وإلا ازدادت حدة المشكلات التي تواجهها الخدمة المدنية ، وصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتناسب الاختلاف في نظم الاتجاهات الاجتماعية .

ونتيجة للتغير في هيكل الاتجاهات الاجتماعية ، وفي أنماط الحياة اليومية والأدوار الاجتماعية سيتحتم على نظم الخدمة المدنية زيادة الاهتمام باستقطاب أفضل المواهب ، والاستخدام الفاعل للمهارات والقدرات المتاحة ، وفي الوقت نفسه زيادة الاهتمام " بنوعية الحياة الوظيفية " ، والاهتمام ، بشكل عام ، بحقوق العاملين وتحقيق المساواة بينهم ، والعدالة في إدارة شؤونهم . ومن التغيرات المشاهدة الآن ، والتي يتوقع أن تشهد توسعاً في المستقبل القريب الجدل الثائر في كثير من أنظمة الخدمة المدنية في العالم حول حقوق العاملين في بعض المجالات ، مثل : خصوصية العاملين ، وتقديم بعض المزايا المادية والعينية للعاملين ، والاهتمام بمساعدة المعوقين وإتاحة الفرص الوظيفية لهم ، والمطالبة بتبني جدول دوام العمل

المرن، وأسبوع العمل المكون من أربعة أيام.

كما يتوقع أن يؤدي تغير الاتجاهات الاجتماعية والضغط السياسية إلى زيادة اتجاه الحكومات نحو التخصيص، وزيادة الإدارة بالتعاقد حيث سيزداد التعاقد مع القطاع الخاص على تقديم الخدمات التي كانت تقدم من قبل القطاع العام. ومن التحديات التي تواجه الخدمة المدنية في هذا المجال تحديد الخدمات التي سيتم تخصيصها أو التعاقد مع القطاع الخاص على الاضطلاع بها، ونوع العقد المناسب لكل حالة، وكيفية متابعة الأداء وضمن تقديم الخدمات بالصورة المرضية، وتصحيح الانحرافات في الأداء. (١١٠) إلا أن من الأمور التي ينبغي إدراكها في هذا المجال، أن التحول إلى القطاع الخاص لا يعني دائماً حلاً لكل المشكلات، فالقطاع الخاص فيه جزر كثيرة وكبيرة من عدم الكفاءة وتبديد الموارد والفساد. (١١١)

٥. التحديات الإدارية

يترتب على التحديات المختلفة التي ستواجهها الخدمة المدنية نشوء تحديات داخلية في شتى جوانب نشاطات إدارة الموارد البشرية. فستشكل الدعوات إلى زيادة الاهتمام بنوعية الحياة الوظيفية في العمل، إلى تغيير النظرة التقليدية لتصميم الوظائف، وتحليلها، ووصفها، وتحديد مواصفاتها، وعدم الاقتصار على التركيز على الجوانب الفنية للوظيفة، بل الاهتمام أيضاً بالجوانب السلوكية والإنسانية. ومن التحديات الفريدة التي ستواجهها الأجهزة الحكومية في هذا الصدد، الحاجة إلى إيجاد التوازن بين المرونة والحرية التي ينبغي منحها للأفراد للقيام بمهام وظائفهم وتقديم الخدمات العامة، وبين مقتضيات المسؤولية والرقابة الضرورية.

فالاتجاه الذي يتوقع أن يسود في المستقبل لتختين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين هو زيادة السلطات المخولة لمن يقومون بتوصيل الخدمات، ومنحهم حرية أكثر للتصرف، أو ما يسمى تقوية أو تمكين الموظف (empowerment)، ولكن ليس على حساب قيم، مثل الاستخدام الرشيد للأموال العامة، والعدالة والمساواة في التعامل مع الجمهور. والتقوية هي

من المفاهيم التي كثر الحديث عنها مؤخراً، وتشمل عدداً من الخصائص على المستوى الفردي، وعلى مستوى العلاقات مع زملاء العمل، وعلى مستوى المنظمة ككل. فعلى المستوى الفردي تتطلب التقوية زيادة المعارف، والمهارات، والتنمية، والمبادرة، والابتكار، والمخاطرة لدى الفرد. وعلى مستوى العلاقات مع رفاق العمل، تتطلب أن تتخذ القرارات بالمشاركة، وأن تتم في جو إبداعي يركز على روح الفريق والاتصالات المفتوحة. وعلى المستوى التنظيمي تعني التقوية تقليل التركيز على جدولة ساعات العمل وزيادة التركيز على الأداء والنتائج، والحد من مركزية السلطة وزيادة تفويضها، وتبسيط الهيكل التنظيمي، وتقدير الأداء الجيد من خلال الحوافز والمكافآت بأشكالها المختلفة. (١١٢)

ومن المتوقع أن تزيد التغييرات المتلاحقة في كافة المجالات التي تواجهها الخدمة المدنية من أهمية وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي يكون فيها تأكيد على الحاجة إلى تحقيق المساواة، وزيادة أهمية التمثيل الجغرافي في الخدمة المدنية، وعدم التركيز فقط على جانب الطلب الذي يقود التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص.

ونتيجة لارتفاع مستوى التعليم وزيادة التخصصات الدقيقة في المهارات، وزيادة الإدراك بأهمية إدارة الموارد البشرية، لا سيما في الدول المتقدمة، يتوقع أن يتعاضد الطلب على متخصصي إدارة الموارد البشرية المحترفين. وسيكون مطلوباً منهم أن يكونوا على قدر كبير من الثقافة، وأن يتمتعوا برؤية شاملة وقدرة على التخطيط، وأن يملكوا مهارات أساسية في الجوانب الإنسانية، إلى جانب المهارات الإدارية والفنية.

علاوة على ما سلف، فإن الإدارة المعاصرة لإدارة الموارد البشرية أصبحت تأخذ ملامح جديدة تختلف كثيراً عن الإدارة التقليدية لإدارة الموارد البشرية. ومن أهم العوامل التي أدت إلى ذلك: ظهور آليات بديلة لتوصيل الخدمات العامة، والمرونة في علاقات التوظيف.

فتقليدياً كان من المسلم أن توصيل الخدمات العامة كان يتم عن طريق موظفين دائمين في الخدمة المدنية، يعملون في منظمات عامة منظمة تنظيمياً مركزياً، ولكن البرامج العامة في وقتنا الراهن، خاصة في الدول المتقدمة، أصبحت، كثيراً ما تؤدي عن طريق منظمات أو

آليات بديلة للمنظمات العامة. وحتى في حالة الاستمرار في تقديم الخدمات العامة من خلال المنظمات العامة، فإن العاملين في هذه المنظمات أصبحوا كثيراً ما يكونون عاملين مؤقتين يتم توظيفهم من خلال آليات التوظيف المرنة، وليس من خلال التوظيف الدائم تحت أنظمة الخدمة المدنية. وبالرغم من أن هذه البدائل ليست جديدة تماماً، إلا أنها أخذت تسود أكثر من أي وقت مضى، ومن المتوقع أن تصبح أكثر انتشاراً في المستقبل. الأمر الذي سيكون له تأثير على دور مديري إدارات الموارد البشرية وعلى دور إدارة الموارد البشرية بشكل عام. فقد أحدثت هذه البدائل الجديدة تغيرات في واجبات وأهداف مديري إدارات الموارد البشرية والمهارات اللازم توفرها لديهم. ومن ثم أصبحت تستدعي أن تتوافر لديهم الكفاءة اللازمة للتعامل مع الموارد البشرية تحت هذه الظروف المستجدة، بالنظر إلى أن معظم خبراتهم وتدريبهم كانت مستمدة من العمل في ظل نظم الخدمة المدنية التقليدية. الأمر الذي أصبح يحتم ضرورة تقويم مدى استعداد هؤلاء المديرين للعمل في ظل هذه المستجدات. (١١٣)

ومجمل القول، هناك العديد من التحديات التي ستواجهها إدارة الخدمة المدنية، وعلى القائمين بأمور الخدمة المدنية أن يعيروها الاهتمام المناسب، وأن يحسنوا التعامل معها. وفي المملكة، يبدو أن الوقت مناسب لأن تقوم وزارة الخدمة المدنية بمراجعة وتقييم شاملين لتجربتها عبر السنين الماضية في مجال الخدمة المدنية، خصوصاً أن الوزارة كانت رصيداً من الخبرة لا يستهان به في هذا المجال. إن السنوات القادمة تمثل تحدياً لعمل الوزارة، خصوصاً في ظل ضرورة ترشيد النفقات، وزيادة الحاجة إلى دور ريادي أكثر فاعلية من قبل مجلس الخدمة المدنية ووزارة الخدمة المدنية في تحديد الأولويات، والتخطيط السليم للخدمة المدنية، وإدارتها بفاعلية وكفاءة عالية.

فالتعامل مع التحديات المذكورة آنفاً يتطلب توجهاً إستراتيجياً ورؤية متعمقة للمستقبل، كما يتطلب الخروج عن الإطار التقليدي الذي تتسم به إدارة الخدمة المدنية، الذي يركز على الإجراءات اليومية والقانونية لإدارة الموارد البشرية. وفي هذا الإطار لا بد أن

تكون إدارة الموارد البشرية في موقع المبادرة وليس فقط في موقع رد الفعل . ومن هنا ستكون ثمة أهمية خاصة للدور البحثي لإدارات الموارد البشرية الذي يتطلب منها المبادرة ببحث معضلات الخدمة المدنية وتقديم الحلول المناسبة ، وإجراء البحوث والدراسات في مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية بشكل عام . وسيعطي هذا الدور البحثي ، أهمية خاصة للعناية بإجراء مسوحات دورية ومنتظمة لاتجاهات الموظفين من أجل الوقوف على ما يفكرون به تجاه القضايا المتعلقة بالعمل ، وعدم الانتظار حتى حدوث مشكلات من أجل المبادرة لمعالجتها . وفي هذا السياق لا بد من العمل على إيجاد آلية لمتابعة البحوث والدراسات والتطورات المستجدة والمتلاحقة في مجال الخدمة المدنية ، والاتصال بمختلف الأجهزة المهمة بشؤون الخدمة المدنية والاستفادة من تجارب الآخرين .



الفصل الثالث

مبادئ الجدارة في الخدمة المدنية

إن مبادئ الجدارة هي السمة الغالبة لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام والتي تميزها بصورة أساسية عن إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص . وتقوم هذه المبادئ على فلسفة مضمونها أن القرارات المتعلقة بالأفراد في المنظمات تسند إلى ما يعرفه هؤلاء الأفراد، وليس إلى من يعرفون . وتقليدياً كان مفهوم الجدارة يقتصر على الكيفية التي يلتحق من خلالها الأفراد بالخدمة العامة، أما اليوم فيتضمن هذا المفهوم معنى أوسع وأشمل بكثير، حيث أوضحت المبادئ التي يركز عليها ذلك المفهوم أساساً لاستمرار الموظفين في الخدمة العامة . وفي الواقع فإن أي نظام للجدارة هو في جوهره نظام يتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، على أساس قواعد ومعايير موضوعية عامة ومجردة، وليست شخصية، يتم تطبيقها بغض النظر عن الشخص الذي يتم تطبيقها عليه . وهكذا فإن توظيف الأفراد يكون على أساس ما يتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل، ويتم تحديد رواتبهم على أساس القيمة التي تم تحديدها للمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف، ويجري تقويم أدائهم وتأديبهم ومكافأتهم، بناءً على الأداء الفعلي لمهام أعمالهم .

تطور مبادئ الجدارة

إن مفهوم الجدارة ليس بالمبدأ القديم كثيراً . وكانت بروسيا، إحدى الدول التي تشكل ما يعرف في عصرنا الحاضر بألمانيا، أول دولة حديثة تنشئ نظاماً للجدارة في منتصف القرن الثامن عشر الميلادي . فقد كانت بروسيا أول دولة عرفت وطورت نظام الامتحانات التوظيفية، التي كانت تشمل امتحانات تحريرية وشفوية، وكانت تغطي نطاقاً واسعاً من الموضوعات العلمية والعملية . وكانت أنظمتها تُحرم على الموظفين العمل خارج العمل الرسمي، أو قبول الهدايا، وكان يطلب من الذين تتضمن أعمالهم التصرف

(هـ) ترتيب المرشحين حسب الأفضلية: إن جوهر المنافسة يتضمن ترتيب المتقدمين استناداً إلى نتائج التقويم لقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، كما أن تطبيق مبدأ المنافسة يقتضي أن يتم الاختيار وفقاً لهذا الترتيب.

(و) معرفة النتائج: يجب أن يعلم الجميع بنتائج المنافسة، وأن تتاح الفرصة لأي شخص يعتقد بأن المنافسة لم تكن عادلة بحق التظلم والاستئناف.

٢. معاملة تتسم بالعدل والمساواة في كل الأمور المتصلة بإدارة الأفراد، دون أي تمييز على أسس شخصية غير موضوعية ليس لها علاقة بالعمل، مع مراعاة خصوصيات الموظفين وحقوقهم القانونية.

٣. الأجر المتماثل للعمل ذو القيمة المتساوية، مع الأخذ في الحسبان معدلات الأجور السائدة في المجتمع على المستوى القومي والمحلي، ومعدلات الأجور السائدة في القطاع الخاص، وتوفير الحوافز، وتقدير الأداء المتميز.

٤. معايير عالية من السلوك القويم المتسم بالأمانة والنزاهة، والاهتمام بالمصلحة العامة.

٥. استخدام القوى العاملة بكفاءة وفاعلية.

٦. الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الجيد، وتصحيح الأداء غير المناسب، وفصل الموظفين الذين لا يستطيعون، أو لا يريدون تحسين أدائهم والعمل وفقاً للمعايير المحددة.

٧. تحسين الأداء من خلال التعليم والتدريب الفاعلين.

٨. حماية الموظفين من أي إجراء تعسفي، أو أهواء شخصية، أو محاباة.

٩. حماية الموظفين من أي إجراء انتقامي نتيجة لإفشائهم معلومات نظامية.

مبادئ الجدارة في المملكة العربية السعودية

من الجلي أن مبادئ الجدارة تمس كل جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية. فقرارات، مثل: تحديد درجات النجاح في الامتحانات التوظيفية، أو اختيار الأفراد

للو وظائف الشاغرة، أو تحديد المرشحين للتدريب، أو فصل الموظفين غير الأكفاء، كلها تتأثر بمبادئ الجدارة. (١٣) ولا ريب أن هذا ينطبق على القواعد المنظمة لإدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، حيث نجد أن تأثير مبادئ الجدارة تشمل كل جوانب الوظيفة العامة في المملكة، التي تنظمها قواعد الخدمة المدنية.

لقد التزمت المملكة منذ عام ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م) بنظام للخدمة المدنية قائم على مبادئ الجدارة من أجل تأكيد وجود قوى عاملة حكومية مؤهلة تأهيلاً جيداً للقيام بمهام الخدمات الحكومية بكفاءة وكفاية، وهو ما عبرت عنه المادة الأولى لنظام الموظفين العام الصادر سنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، على أن "الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة". كما أعاد نظام الخدمة المدنية المطبق حالياً التأكيد على المبادئ نفسها في مادته الأولى.

وتظهر ملامح الالتزام بمبادئ الجدارة، في العديد من مواد النظام الحالي للخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية، وفي العديد من القواعد والإجراءات المنظمة لشؤون الخدمة المدنية في المملكة بشكل عام. وتتولى وزارة الخدمة المدنية، بوصفها الجهة المركزية للإشراف على شؤون الموظفين في القطاع العام، مسؤولية التأكد من تطبيق مبادئ الجدارة في الأجهزة الحكومية، وتقديم التوصيات المتعلقة بتقويم القواعد والإجراءات المنظمة لتلك المبادئ.

والمتمعن في مواد نظام الخدمة المدنية يلاحظ حرصه على تطبيق مبادئ الجدارة في كل مسيرة الموظف العام، من بداية التحاقه بالخدمة العامة، حتى تركه لها. فنجد أن النظام يؤكد من البداية على توافر المقدره والصلاحية في شاغلي الوظيفة العامة، وذلك من خلال إشارته إلى أنه "يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف أن يكون حائزاً على المؤهلات المطلوبة" (المادة ٤/ج من اللوائح التنفيذية).

ويهتم النظام بإيجاد الآلية التي تتيح للمواطنين فرصاً متكافئة ومفتوحة، للتقدم لشغل الوظائف العامة، وذلك بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، والمؤهلات المطلوبة لشغلها، لكي تتاح الفرصة لأكبر عدد ممكن من المواطنين، معرفة وجود مثل تلك الوظائف، وإفساح

المجال للراغبين منهم في التقدم لشغلها. ومن ثم يتم اتخاذ قرارات الاختيار بناءً على أسس موضوعية، وعلى منافسات عادلة ومفتوحة بعيدة عن المؤثرات السياسية والاجتماعية والأهواء الفردية.

وتطبيقاً لمبدأ المساواة في الوظائف العامة والاختيار على أساس الكفاءات، نجد أن المادة السابعة من النظام، تنص على أن "يعلن الديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) عن الوظائف التي في المرتبة العاشرة فما دون، ويخضع جميع المتقدمين لشغل هذه الوظائف لتقييم يحدد الديوان العام للخدمة المدنية مقاييسه، وإجراءاته حسب ما تقتضيه الوظائف المعلنة ومتطلبات الخدمة. ويجوز بعد اتفاق رئيس الديوان العام للخدمة المدنية (وزير الخدمة المدنية حالياً) والوزير المختص أن تقوم الجهة الإدارية بامتحان من يتقدمون لشغل بعض وظائف المراتب الخامسة فما دون، وفق المقاييس والإجراءات التي يحددها الديوان العام للخدمة المدنية". ويتم الإعلان وقبول الطلبات ودخول الامتحان وإعلان النتائج، وتنظيم قوائم المرشحين من المنسقين والناجحين، وغير ذلك من الأمور وفق لائحة يصدرها الديوان العام للخدمة المدنية" (المادة ١/٧ من اللائحة التنفيذية).

وأياً كانت وسيلة شغل الوظائف العامة، سواء بالتعيين، أو النقل، أو الترقية، فيجب أن تتم على مرتكزات موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء والعدالة بين الموظفين. وهكذا، ينص نظام الخدمة المدنية أن تتم ترقية الموظفين ونقلهم إلى الوظائف الشاغرة وفق الأحكام التي تحددها قواعد التصنيف، بما في ذلك مؤهلات وشروط الوظيفة (المادة ١٠). ولا تتم ترقية الموظف ألياً بعد مضي عدد من السنوات على التحاقه بالوظيفة؛ وذلك لأن الترقية لا تتم على أساس الأقدمية وحدها، بل لا بد أن يتمتع الموظف بالكفاءة التي تؤهله للترقية. من أجل ذلك، يؤخذ في الحسبان عند ترقية الموظف المدني في المملكة، التدريب الحاصل عليه، وتقييم أدائه الوظيفي، والتعليم المتوافر لديه. فالأقدمية ليست إلا عاملاً واحداً من بين عوامل عدة، ينظر إليها عند تقويم الموظف للترقية.

ومن أجل شغل الوظائف بالأداء، وتشجيع الموظفين على الارتقاء بأدائهم، فإنه لا

يجوز ترقية الموظف الذي عوقب بالحرمان من العلاوة الدورية، أو من وقعت عليه جزاءات بالحسم من الراتب، مدة خمسة عشر يوماً فأكثر، سواء أكانت متصلة أم متفرقة، في خلال السنة التي يتم فيها الحسم. كذلك لا يجوز أن يرشح للترقية الموظف المكفوف اليد عن العمل، أو المحال للمحاكمة، أو الذي يجرى التحقيق معه في أمور متصلة بالوظيفة العامة أو أمور مخلة بالشرف أو الأمانة. ولا يسمح بترقية الموظف الحاصل على تقدير "غير مرضي" في السنة التي يتم فيها ترشيحه للترقية، وعليه الانتظار حتى يحصل بعد ذلك على تقدير بدرجة "مرضي" على الأقل من أجل التقدم للترقية (المادة الأولى من لائحة الترقيات).

وقد أولى النظام اهتماماً بتحقيق مبادئ العدالة والمساواة بين الموظفين. وعليه، وبجانب تحديد المعايير التي تتم على أساسها الترقيات، حددت اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية إجراءات تضمن الموضوعية في اتخاذ قرارات الترقية. لذلك نصت اللوائح على وجوب إنشاء لجنة للترقيات في كل جهة إدارية، كما أشارت إلى ضرورة أن تقوم إدارة شؤون الموظفين في كل جهة، بإعداد قوائم بالموظفين الذين تتوافر فيهم شروط الترقية.

ويحرص النظام على استخدام القوى العاملة بكفاءة وفاعلية، وعلى الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الجيد، وحث الموظفين ذوي الأداء المتدني على تحسين أدائهم. ومن هذا المنطلق، وبجانب إتاحة الفرصة للموظف للتقدم الوظيفي عن طريق الترقية بالمفاضلة وفقاً لأسس موضوعية، يتيح النظام للموظف على رأس العمل الاشتراك في المسابقات المعقودة للتعين في وظيفة خاضعة للمسابقة وفقاً لشروط موضوعية. ولا يسمح للموظف الدخول في المسابقة لمدة سنة إذا كان آخر تقرير أداء وظيفي كتب عنه بدرجة "غير مرضي"، أو عوقب بالحرمان من العلاوة السنوية أو الحسم من راتبه مدة ١٥ يوماً فأكثر، أو كانت يده مكفوفة عن العمل (المادة ٦/٧ من اللوائح التنفيذية).

ومن أجل الاحتفاظ بخدمة ميدانية على قدر عالٍ من الكفاءة، فقد تبني النظام فكرة سنة التجربة التي يوضع خلالها الموظف تحت الاختبار والملاحظة، عند بداية التحاقه بالخدمة،

حيث نص النظام على أن يوظف الموظف المعين ابتداء تحت التجربة لمدة سنة (المادة ٩). ولا يجوز في خلال مدة التجربة نقل الموظف، أو تكليفه بعمل وظيفة أخرى غير الوظيفة التي عين عليها، وإذا تغيب عن عمله في أثناء فترة التجربة لسبب ما، تمتد فترة التجربة بقدر الفترات التي غابها (المادة ٩/٢ من اللوائح التنفيذية). ويتحتم أن تزود الجهة التي يعمل بها الموظف وزارة الخدمة المدنية بتقرير عن عمله أثناء فترة التجربة حسب نموذج أعدته وزارة الخدمة المدنية لهذا الغرض (المادة ٩/٣ من اللوائح التنفيذية). وإذا لم تثبت صلاحية الموظف في خلال فترة التجربة يتم فصله بقرار من الجهة التي تملك التعيين، 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 (المادة ٩/٤ من اللوائح التنفيذية). وفي حالة نقل موظف من إحدى المؤسسات العامة إلى وظيفة مخاضعة لنظام الخدمة المدنية قبل انقضاء فترة التجربة المحددة في نظام الخدمة المدنية فإنه يخضع لفترة تجربة جديدة (المادة ٩/١٠ من اللوائح التنفيذية).

ولاهتمام النظام باستخدام الموظفين بكفاءة وفاعلية، فقد جعل من بين شروط شغل الوظائف العامة شرط أن يكون الموظف لائقاً صحياً، وذلك حتى يكون قادراً على القيام بجميع الأعباء والالتزامات التي تتطلبها الوظيفة بكفاءة. كما اهتم النظام، من أجل استخدام الموظفين بكفاءة وفاعلية، بإيجاد مستويات عالية من السلوك القويم المتسم بالأمانة والنزاهة، والاهتمام بالمصلحة العامة بين الموظفين. لذلك فقد اشترط النظام في هذا الصدد لشغل الوظائف العامة أن يكون الموظف حسن السيرة والسلوك (المادة ٤). كما اشترط ألا يكون المتقدم للوظائف العامة، محكوماً عليه بحد شرعي، أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، حتى يمضي على انتهاء تنفيذ الحد أو السجن، ثلاث سنوات على الأقل، كما نص النظام على ألا يكون المتقدم للوظائف العامة مفصولاً من خدمة الدولة لأسباب تأديبية، ما لم يكن قد مضى على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل.

واهتم النظام بوضع ضوابط للوظائف العامة لضمان التزام الموظفين بالأنظمة

واللوائح، إذ حدد النظام واجبات الموظف، وكذلك الأشياء التي يحظر عليه القيام بها بصورة موضوعية تتصل بعمله في الوظيفة، بما يساعد على قيامه بأداء عمله بكفاءة، دون تسلط على الآخرين، أو استغلال لمركزه الوظيفي، الأمر الذي يكفل تحسين الكفاءة الإنتاجية في القطاع العام وتقديم الخدمات العامة للمواطنين بكفاءة وفاعلية. وتشير المادة الحادية عشرة من نظام الخدمة المدنية في هذا الخصوص إلى أنه يجب على الموظف:

١. أن يترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة، سواء أكان ذلك في محل العمل أم خارجه.
٢. أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.
٣. أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته، وأن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات.

كما يحظر النظام على الموظف:

١. إساءة استعمال سلطة وظيفته ونفوذها لمصلحة الخاصة، وعليه استعمال الرفق مع أصحاب المصالح المتصلة بعمله وإجراء التسهيلات والمعاملات المطلوبة لهم في دائرة اختصاصه وفي حدود النظام (المادة ١٢ / ١ من اللائحة التنفيذية).
٢. استغلال النفوذ.
٣. قبول الرشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة. (١٤).
٤. قبول الهدايا أو الإكراميات.
٥. إفشاء الأسرار حتى بعد ترك الخدمة (المادة ١٢).

وكان هناك اهتمام بوضع القواعد الموضوعية لتأديب الموظفين في حالة مخالفتهم للنظم واللوائح التنظيمية. من أجل ذلك يوجد نظام مستقل لتأديب الموظفين يسعى إلى تحقيق العدالة في تطبيق القواعد التأديبية بشكل يكفل التوازن بين مصلحة الموظف والمصلحة العامة. (١٥)

وفي سبيل تحقيق العدالة في الأجر وفقاً لمبدأ (الأجر على قدر العمل)، ولتوفير الحوافز للموظفين، وتقدير الأداء المتميز، فقد عني النظام بأن يتناسب الأجر الذي يمنح للموظف، مع مستوى الوظيفة التي يشغلها، ومع طبيعة التأهيل المطلوب لها، كما حرص قدر الإمكان، على توحيد رواتب الموظفين الذين يؤدون أعمالاً متماثلة. ومن هنا عني النظام بتصنيف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة من حيث طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها وتوصيف الفئات، بحيث تتضمن أوصاف كل فئة الاسم الذي يدل عليها، ومرتبها حسب سلم الرواتب، ووصفاً عاماً وتحليلياً لواجباتها ومسؤولياتها، وبياناً بالحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها (المادتين ٢، ٣).

إضافة إلى ما تقدم، ولتشجيع الموظفين على الأداء الجيد، فقد حرص النظام على توفير الحوافز المادية التي ترتبط مباشرة بإنتاجية الموظف. وفي هذا السياق يشير النظام إلى أنه يجوز لوزارة الخدمة المدنية أن تحدد المستوى الذي يصل إليه أداء العمل بالنسبة لبعض الوظائف، فإذا زاد عمل الموظف على القدر المحدد جاز منحه مكافأة عن هذه الزيادة تحدد بقرار من الوزير المختص، وتحدد اللوائح قواعد منح هذه المكافأة (المادة ٢٤).

ويتجلى اهتمام النظام بتطبيقات مبادئ الجدارة في الخدمة المدنية في حرص النظام على تنمية قدرات ومهارات الموظفين لزيادة كفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، ولتقابلة احتياجات الأجهزة الحكومية المستقبلية، بما يساعد على تحسين الإنتاجية وتطويرها بصفة عامة. ومن هذا المنظر، اعتبرت المادة (٣٤) من النظام، أن تدريب الموظفين جزءاً من واجبات العمل النظامية، سواء أكان داخل أوقات الدوام الرسمي أم خارجها. كما أوجب النظام على جميع الوزارات والمصالح الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب المناسب كل في مجال اختصاصه، وأشارت المادة (٣٥) من النظام إلى أن يتم ابتعاث الموظفين الذين تقضي مصلحة العمل بابتعاثهم للدراسة وفق لائحة الابتعاث. وتتطلب مبادئ الجدارة أن يعهد بالوظائف العامة إلى أولئك القادرين على أداء مهامها

بكفاءة، لذا كان من الضروري وجود معايير موضوعية وعادلة لتقويم أداء الموظفين والاستيثاق من صلاحيتهم للقيام بأعباء وظائفهم. من هنا، أولى النظام اهتماماً بتقويم الأداء الوظيفي للموظفين. وتنص اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية في هذا الشأن على أن يتم تقويم موظفي المراتب ١٣ فما دونها، عن كل سنة من سنوات خدمتهم في الوظائف العامة، ويتم تقويم موظفي المرتبين ١٤ و ١٥ وفقاً لما يراه المسؤول مناسباً (المادة ٣٦/١). ولتحقيق الفائدة المرجوة من تقويم الأداء الوظيفي، نصت اللوائح على أحقية الموظفين في الاطلاع على نتائج تقويم أدائهم (المادة ٣٦/٣)، حتى يستفيدوا من نتائج ذلك التقويم في تصحيح أدائهم. ولتوفير الضمانات التي تحمي الموظفين من التحيز أو النزعات الشخصية في التقويم، كفلت اللوائح للموظف الحاصل على تقدير "غير مرضٍ" حق التظلم، إذا كان يعتقد أن تقويمه لم يكن موضوعياً. وأشارت اللوائح إلى تشكيل لجنة للتظلمات في كل مصلحة حكومية لمراجعة الشكاوى المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي (المادة ٣٦/٧).

وفي الواقع ليس هناك غنى لأي نظام للجدارة عن عملية تقويم الأداء الوظيفي، ذلك أن تقويم الأداء الوظيفي يعد ضرورياً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين بشكل موضوعي بعيد عن الارتجالية والعشوائية والأهواء الشخصية. ومن هنا نرى أن نتائج تقويم الأداء الوظيفي تؤثر في صلاحية الموظفين للتقدم والترقي في السلك الوظيفي، وعلى هذا النحو، فإذا كان الموظف حاصلًا على تقدير غير مرضٍ فلا يحق له الاشتراك في المسابقات الوظيفية للوظائف الشاغرة، أو التقدم للترقية إلا بعد مرور سنة. كما تؤثر نتيجة تقويم الأداء الوظيفي في مدى الترقية، فإذا تمت ترقية الموظف عن طريق المفاضلة إلى مرتبة أعلى من مرتبته الحالية، وكانت الدرجة في المرتبة التي رقي إليها تساوي راتبه الحالي، فإنه يرقى إلى الدرجة التالية من المرتبة المرقى إليها أو التي يزيد فيها راتبه، لكن يشترط لتحقيق ذلك أن يكون الموظف حاصلًا على تقدير جيد جداً^(١٦). كما يشترط لحصول الموظف على الإجازة الدراسية أن يكون حاصلًا على تقدير جيد جداً على الأقل في تقويم الأداء الوظيفي.

ومن مظاهر استخدام نتائج تقويم الأداء الوظيفي، كأسس موضوعية للحكم على

الموظفين، وحثهم على تحسين أدائهم، الأمر الذي يعد ضرورياً لتحسين الخدمة العامة بشكل عام، أنه إذا حصل الموظف على تقدير غير مرضٍ للمرة الأولى يوجه له إنذار، وإذا حصل على التقدير نفسه للسنة التالية، فينقل إلى عمل يتلاءم مع قدراته في المصلحة نفسها، ومستوى العمل نفسه، وإذا حصل على تقدير غير مرضٍ بعد النقل، تنهى خدماته لأسباب غير تأديبية. وفي هذه الحالة لا يحق له التقدم للعمل في الوظائف الحكومية إلا عقب سنة من تاريخ انتهاء خدماته.

استثناءات مبادئ الجدارة

إن شغل الوظائف العامة وفقاً لمبادئ الجدارة أصبح القاعدة العامة التي تسود الأنظمة الرسمية للخدمة المدنية المعاصرة، في مختلف أرجاء العالم بشكل عام. بيد أن هناك استثناءات لهذه القاعدة، في بعض الأحيان، حيث لا يخضع شغل الوظائف العامة في أحوال معينة لمبادئ الجدارة. وأبرز مثال لهذا الاستثناء شغل الوظائف التي تشمل وضع السياسات العامة، والوظائف الانتخابية التي لا تستند على مبادئ الجدارة وإنما على الثقة. ومن هنا، نجد أن شغل بعض الوظائف العامة العليا في الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة، على سبيل المثال، يتم عن طريق التعيينات السياسية التي لا تخضع لمبادئ الجدارة، مثل: وظائف الوزراء ومساعديهم، وجميع رؤساء الهيئات والوكالات المستقلة، وجميع القضاة، ومعظم موظفي الكونغرس. وفي الواقع فهناك حوالي ١٠٪ من الوظائف العامة الفيدرالية الأمريكية يتم التعيين فيها وفقاً لاعتبارات سياسية، وليس وفقاً لمبادئ الجدارة.

وفي عدد من دول أوروبا الغربية يسود تقليد قائم على إجراء تعيينات سياسية في المستويات العليا من الخدمة المدنية (بخلاف الوزراء). ويوجد هذا في دول، مثل: السويد، وفنلندا، وبلجيكا، والنمسا، وألمانيا.^(١٧) ومن منطلق تحقيق العدالة الاجتماعية ينص نظام الخدمة المدنية الحالي في الولايات المتحدة على ما يسمى بنظام تفضيل المحاربين القدامى الذي يتيح الفرصة للمحاربين القدامى المعاقين، وبعض أعضاء (veteran preference) أسرهم الحصول على عشر درجات زائدة على الدرجات التي يحصل عليها بقية المتقدمين

للامتحانات التوظيفية، كما يمنح معظم المحاربين القدامى الذين يتركون الخدمة بشرف، خمس نقاط زائدة على بقية المتقدمين للوظائف العامة.

وفي المملكة العربية السعودية، ويرغم أن نظام الخدمة المدنية المطبق حالياً قد نص على أن "الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة" (المادة الأولى)، إلا أنه ورد في المادة (٣٧) من النظام، أنه يجوز بقرار من مجلس الخدمة المدنية استثناء وظائف معينة من بعض أحكام نظام الخدمة المدنية. وتطبيقاً لأحكام هذه المادة، يوجد الآن بعض الوظائف المستثناة من بعض الشروط عند شغلها، وذلك من أجل اجتذاب العناصر البشرية المطلوبة للعمل فيها، أو لاعتبارات تعود للطبيعة الخاصة لبعض الوظائف وحساسيتها، أو لمكان العمل نفسه، أو أية اعتبارات أخرى تحتم مثل تلك الاستثناءات. وبالتالي، فإن وجود مثل هذه الوظائف المستثناة يعطي بعض الأجهزة الحكومية فرصة لشغل وظائفها بنوعيات معينة تتلاءم مع واجباتها، وذلك نظراً لما تتطلبه من متطلبات ذات طبيعة خاصة.

وهذه الوظائف المستثناة لا تشغل عن طريق الإعلان أو الامتحانات التنافسية المفتوحة، بل يكفي توافر المؤهلات والخبرات والشروط المطلوبة لها نظاماً. وهي إما أن تكون مستثناة من شرط المسابقة، كما هو منصوص عليه في المادة (٣/٣٧) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، ولكن ينبغي توافر شرط المؤهلات المطلوبة لشغلها. ويشمل هذا النوع من الوظائف وظائف، مثل: وظائف رؤساء ومساعدي رؤساء وأعضاء هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ووظائف مراقبي المدرسين في المسجد الحرام والمسجد النبوي الشريف، ورؤساء البلديات، ومديري مكاتب الأمراء والوزراء والمصالح المستقلة. ولا يجوز شغل هذه الوظائف إلا بعد تحقق وزارة الخدمة المدنية من توفر المؤهلات والشروط المحددة نظاماً.

وهناك وظائف مستثناة من شرطي المسابقة والمؤهل معاً، كما هو منصوص عليه في المادة (٤/٣٧) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية. وهذه الفئة محدودة وأقل من الفئة السابقة، مثل: وظائف الأمراء ووكلائهم، ووظائف المحافظين ووكلائهم، ورؤساء المراكز، ووظائف الحرمین الشريفین، وقصاصي الأثر، والخوفا.

أما الفئة الثالثة من الوظائف المستثناة، فهي تلك المستثناة من شرط السن الموجبة للتقاعد، مثل: وظائف الإرشاد الديني، ومرشدي القرى والبوادي، وأئمة المساجد، وأمناء المكتبات بالحرمين الشريفين والمساجد، وموظفي الرئاسة العامة للإشراف الديني بالمسجد الحرام، والعمد. إذ يجوز التعاقد مع شاغلي هذه الوظائف بعد إكمال سن الخامسة والستين، بموجب مكافأة تعادل أول مربوط المرتبة التي يشغلها الموظف عند إحالته للتقاعد.

لكن هذه الوظائف تظل، ويجب أن تظل، استثناءً من القاعدة الأساسية، وهي شغل الوظائف وفقاً لمبادئ الجدارة. وأخيراً، قد يكون من المفيد الإشارة إلى أن مبادئ الجدارة ليست مجرد شعارات تبناها أنظمة الخدمة المدنية، فمهما بدت تلك المبادئ براقية ومثالية، فإنها تبقى خالية من أي معنى، ما لم تجد طريقها للتطبيق العملي. والحقيقة، فإن نجاح أنظمة الخدمة المدنية في تحقيق الهدف الأساسي لها في رفع مستوى الخدمات العامة رهن بالتطبيق العملي لمبادئ الجدارة. ومن هنا تأتي أهمية العمل بجد على توفير المتطلبات الموضوعية التي تساعد على تطبيق تلك المبادئ والتغلب على العقبات التي قد تعترض سبيل ذلك التطبيق.



مبادئ الخدمة المدنية

(الفصل الثاني / المبحث الأول)

- مفهوم الوظيفة العامة

هي كيان نظامي تابع للإدارة الحكومية، ويتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية.

وقد تتصف الوظيفة العامة إما بالصفة الدائمة أو الصفة المؤقتة. وبناءً على ذلك تعرف الوظيفة الدائمة على أنها تلك الوظيفة المصنفة على إحدى مراتب أو الدرجات التابعة لأحد سلالم الراتب الوظيفية، وتقتضي القيام بعمل غير محدد بزمن معين.

أما الوظيفة المؤقتة فهي بخلاف ذلك حيث تحدث في الأساس من أجل القيام بعمل مؤقت ينتهي بزمن محدد.

الفرق بين الوظيفة العامة ووظائف القطاع الخاص

تتميز الوظيفة العامة عن وظائف القطاع الخاص بما يلي :

✓ إتسام الوظيفة العامة بالطابع الحكومي حيث تؤدي أعمالها في أجهزة ومصالح ومؤسسات الدولة، أما القطاع الخاص فتمارس أعمالها في مؤسسات القطاع الخاص أو الأهلي.

✓ تهدف الوظيفة العامة إلى تقديم الخدمات العامة وتأمين سير المرافق العامة بالدولة، أما وظائف القطاع الخاص فهي تهدف إلى تحقيق المصلحة الخاصة والربح المادي لصاحب العمل.

✓ تتميز قرارات الوظيفة العامة بصفة الإلزام ووجوب التنفيذ، بخلاف الوظيفة الخاصة التي لا تمارس هذه السلطة لكي تسبغ على قراراتها الصفة الإلزامية.

✓ تحكم الوظيفة العامة أنظمة ولوائح وقرارات إدارية، حيث يخضع إلغائها وتعديلها إلى الجهات التي أصدرتها، أما الوظيفة الخاصة فيحكمها أنظمة خاصة تصدر من قبل مجلس إدارة الشركة ويكون امر تعديلها أو إلغائها سهلاً.

X المراحل التي مرت بها الوظيفة العامة

❖ المرحلة الأولى:

كانت الوظيفة العامة في هذه المرحلة أداة تسلط ويطش وإذلال، كما كانت الوظيفة العامة كالسلعة تشتري وتباع.

❖ المرحلة الثانية:

كانت الوظيفة العامة في هذه المرحلة أداة تشريف وتقديس، تمنح من الدولة كهبة للمواطن المؤمن بشرعيتها.

❖ المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة ظهر مفهوم أن الوظيفة العامة وما يترتب عليها من مال ونفوذ، عائد لصاحبها. وفي هذه الفترة ظهرت الفوضى بين الموظفين، و تفشي الرشوة والفساد داخل الإدارة.

❖ المرحلة الرابعة:

تقوم هذه المرحلة على أساس مبدأ الكفاءة والجدارة في شغل الوظائف العامة بحيث يتولى هذه الوظائف ذوي الكفاءة العلمية والعملية من المواطنين. ويخضع تنظيم الوظيفة العامة لإتجاهين:

أ- النظام المفتوح : ترى الدول التي تأخذ بهذا النظام أنه لا فرق بين الوظيفة العامة والخاصة، ويعود السبب في عدم منح هذه الدول إمتيازات خاصة للوظيفة العامة إلى تخوفها من إساءة إستعمال السلطة الوظيفية من قِبل الموظفين إضافة إلى أن هذه الإمتيازات تعد إخلالاً بمبدأ المساواة بين المواطنين.

حيث يمتاز هذه النظام بما يلي :-

1- عدم إتزام الإدارة بتدريب الموظف أو تأهيله من أجل زيادة كفاءته.

2- تعتبر الوظيفة العامة في هذا النظام مؤقتة وليست دائمة.

3- أنه نظام مرن يحق للإدارة الإستغناء عن الموظف في أي وقت إذا أخل بواجباته.

كما يؤخذ على هذا النظام :

1- أنه نظام صعب التطبيق في الدول النامية، لانه نظام يقوم على التخصص ويتطلب

وجود أشخاص يحملون مؤهلات العالية في مجال الإدارة والعلوم الأخرى.

2- أنه نظام مادي يقوم على أساس المنافسة بين القطاعين العام والخاص، وعلى عدم

إستقرار الموظف.

ب- النظام المغلق:

تعتبر الوظيفة العامة " مهنة وحرقة " للموظف يلتحق بها من بداية حياته الوظيفية

حتى تاريخ إحالته إلى التقاعد.

حيث يمتاز هذا النظام بما يلي :-

-1

(الفصل الثاني / المبحث الثاني)

- حركة الوظائف العامة -

يشمل الحديث في هذا المبحث مبادئ وإجراءات إحداث الوظائف العامة ، ورفعها ونقلها

وتحويلها ، وتخفيضها ، وإلغائها .

- إحداث الوظائف العامة -

يقصد بإحداث الوظائف العامة إيجاد وظائف جديدة في الميزانية لم تكن معتمدة في ميزانيات

الدولة السابقة ، وذلك بطلب من الجهة الحكومية وموافقة (وزارة المالية) و (وزارة الخدمة

المدنية) لكونها تشارك في دراسة الوظائف المطلوب إحداثها أو تعديلها أو إلغائها في الميزانية

وفقاً لضوابط وأسباب معقولة ، ولا يجوز إحداث الوظائف خلال السنة المالية ما عدا وظائف الوزراء والوظائف المؤقتة حسب نظامها .

وإحداث الوظائف في أي دولة قد يكون دلالة على التقدم والتطور عندما يعود السبب إلى زيادة الخدمات التي تقدمها الدولة للمواطنين ، وتنفيذ المشاريع الحيوية ونحو ذلك ، وقد يكون إحداث الوظائف بعكس ذلك عندما يلجأ إليه من أجل الخروج من المشاكل التنظيمية والإدارية ، أو من أجل تحقيق مصالح ذاتية.

وسوف نعرض فيما يلي لأسباب طلب إحداث الوظائف وآثاره الإيجابية والسلبية والإجراءات الإدارية التي يمر بها ، بداية من الجهة الإدارية التي طلبت إحداث الوظائف وانتهاء بما يتقرر في وزارة المالية باعتبارها الجهة الإدارية المسؤولة عن إعداد الميزانية السنوية العامة للدولة .

* أولاً : أسباب طلب إحداث الوظائف العامة :

يفترض في إحداث الوظيفة العامة أن يكون من أجل المصلحة العامة ، ولا ينبغي أن يتم لأسباب خاصة ونحوها ولذلك فإنه يتطلب من الجهة الحكومية أن يكون طلبها بإحداث وظائف جديدة مبنياً على أسس مقنعة ومنها :

- أن يكون طلب إحداث الوظائف الجديدة بمناسبة رغبة الجهة الحكومية في توسيع جهازها عن طريق إنشاء قطاع أو إدارة تقدم خدمات جديدة للمواطنين أو تساعد في تسهيل تقديم الخدمات القائمة، أو من أجل الإشراف على تنفيذ أحد المشاريع الكبيرة .
- أن يكون الهدف من إحداث الوظائف الجديدة الرفع من مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين.
- أن يكون هدف إحداث الوظائف الجديدة زيادة الإنتاجية كفاءة وفعالية.
- ان يكون الإحداث من أجل صيانة وتطوير الأجهزة القائمة حتى تستطيع الاستمرار في تحقيق أهدافها.

وفي المملكة حددت (اللجنة العليا للإصلاح الإداري) ضوابط إحداث الوظائف العليا (غير القيادية) والوظائف العليا (القيادية) .

فبالنسبة للوظائف (غير القيادية) يشترط لاعتمادها كونها مستوفية للشروط الواردة في دليل التصنيف إذ يطلب من الجهة التي ترغب في إحداث أو رفع وظائف عليا غير قيادية أن تتقدم بمقترحاتها في هذا الشأن إلى وزارة المالية متضمنة كافة المبررات وعلى الوزارة بعد التنسيق مع وزارة الخدمة المدنية أن ترفع طلبات إحداث أو رفع الوظائف مع التوصيات (للملك ، رئيس مجلس الوزراء حفظه الله) للتقرير بشأنها .

أما ضوابط إحداث الوظائف العليا (القيادية) أو رفعها فتتمثل في الآتي :

- أن تكون الوظيفة ضمن هيكل تنظيمي معتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري (اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري) حاليا .
- أن تقوم الجهات الحكومية بتقديم إحداث أو رفع وظائفها القيادية وفقا للهيكل التنظيمي المعتمد فقط .
- تقوم الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية عند تقديم الأجهزة الحكومية ميزانية الباب الأول بدراسة مسئوليات وواجبات الوظيفة القيادية المطلوب إحداثها وحجم العمل في الجهاز ومن ثم تقترح مرتبة الوظيفة وفقا لقواعد خطة التصنيف .
- تقوم إدارة الميزانية (بوزارة المالية) بعد ذلك بدراسة تلك الطلبات وإبداء التوصيات اللازمة حيالها .
- ترفع طلبات إحداث أو رفع الوظائف العليا مقرونة بالتوصيات إلى (الملك رئيس مجلس الوزراء) لاتخاذ ما يراه بشأنها .

وقد أوضحت اللجنة العليا للإصلاح الإداري في قرارها الذي وضعت بموجبه هذه الضوابط ، أن تطبيق هذه الضوابط يبدأ مباشرة على الأجهزة الحكومية التي أجريت لها دراسات تنظيمية واعتمدت من قبل اللجنة .

أما بالنسبة للأجهزة الحكومية التي لم يجر لها دراسات تنظيمية معتمدة من (اللجنة العليا للإصلاح الإداري) فقد طالبتها اللجنة بالمبادرة بتقديم هيكلها التنظيمية إلى اللجنة العليا للإصلاح الإداري (اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري) حاليا لدراستها وإقرارها .

كما أوضحت اللجنة المشار إليها أنها سوف تقوم بوضع خطة تستهدف إعادة تنظيم كافة الأجهزة الحكومية التي لم يجر لها أي دراسة تنظيمية من قبل اللجنة ، وتكون الأولوية للأجهزة التي تبادر بتقديم مشروعها التنظيمي إلى اللجنة .

وأوضحت اللجنة العليا للإصلاح الإداري إلى أنه لا يجوز إدخال أي تعديلات على القواعد والضوابط سالفة الذكر إلا بعد موافقة اللجنة .

- رفع الوظائف العامة -

إجراء رفع الوظيفة العامة كإجراء إحداثها تتم مناقشته بطلب من الجهة الحكومية في الميزانية العامة ويعتبر نافذا في حالة الموافقة عليه من تاريخ نفاذ الميزانية ، إلا أن رفع الوظيفة يختلف عن الإحداث في كون الرفع يتم على وظيفة قائمة ومعتمدة في ميزانية سابقة ، وهو يعني رفعها من المرتبة المصنفة عليها إلى مرتبة أعلى منها ويشترط أن تحدد الجهة الحكومية عند طلبها رفع إحدى وظائفها الأسباب والمبررات التي دعته لذلك وأن تقتنع الجهة المختصة بوزارة المالية بهذه الأسباب وغالبا لا يكون الرفع إلا للوظائف الإشرافية .

* ومن الأسباب التي تؤدي لذلك ما يلي :

- تزايد أهمية إدارة معينة في إحدى الوزارات أو المصالح أو المؤسسات الحكومية بسبب الخدمات والواجبات التي تؤديها بشكل جيد مما يجعلها تحوز على تقدير المسؤولين والجمهور المستفيد من خدماتها وذلك بسبب حسن إدارة وكفاءة المشرف عليها ، وهو الأمر الذي يؤدي إلى رفع وظيفته إلى مستوى أعلى يتناسب مع هذه الأهمية ويشترط في هذه الحالة أن يتفق إجراء الرفع مع قواعد التنظيم الإداري .

- تصحيح مستوى وظيفة معينة في إحدى الجهات الحكومية بحيث يتفق مع قواعد التصنيف، ففي حالة وجود وظيفة مصنفة في مرتبة تقل عن مثيلاتها حسب خطة التصنيف فإن الأمر حينئذ يتطلب رفع مرتبتها ليتفق مع الوضع السليم.
- توخي شغل بعض الوظائف المجمدة عند رفعها من المراتب المصنفة عليها إلى مراتب أعلى منها بذوي كفاءة سواء من داخل الجهة الإدارية التي تتبعها أو من ذوي المؤهلات من خارجها.

- نقل الوظائف العامة -

الوظيفة العامة (كيان معنوي) وجد من أجل تأدية خدمة عامة معينة في جهة محددة سواء كانت هذه الجهة وزارة أو مصلحة أو مؤسسة عامة ، كما أن لهذه الوظيفة موقع محدد داخل الوزارة أو المصلحة أو المؤسسة العامة وذلك حسب التشكيل المعتمد ، فإذا رغبت الجهة الحكومية أو المؤسسة العامة نقل هذه الوظيفة وهو ما يعرف أيضا (بالسلخ) من موقعها إلى موقع آخر داخل التشكيل الخاص بالوزارة أو المصلحة المستقلة أو المؤسسة العامة ، فإن ذلك لا يتم من الجهة التي تتبعها الوظيفة فقط ، بل إن الأمر يتطلب موافقة (وزارة المالية) وهو أمر يضافي بعدا آخر لأهمية الوظيفة العامة .

وقد وضعت الوزارة المشار إليها ترتيبا لاستقبال ودراسة طلبات نقل الوظائف حيث حددت لذلك (أربع فترات) خلال السنة المالية للدولة وهي :

- الفترة الأولى : بعد مضي ثلاثة أشهر من السنة المالية .
- الفترة الثانية : بعد مضي ستة أشهر من السنة المالية .
- الفترة الثالثة : بعد مضي تسعة أشهر من السنة المالية .
- الفترة الرابعة والأخيرة : تكون مع مشروع الميزانية الجديدة .

- تحوير الوظائف العامة -

تحوير الوظيفة (يعني تعديل مسماها إلى مسمى آخر) حيث يجوز للجهة الحكومية طلب تعديل أو تحوير مسمى أي من الوظائف التابعة لها إلى مسمى آخر يتلاءم مع قواعد

التصنيف أو حاجة العمل بدون ان يترتب على هذا الإجراء إحداث تغيير في مستوى الوظيفة أو في الهيكل التنظيمي القائم .

ويتم تحويل الوظائف بقرار من (وزير الخدمة المدنية) بناء على قرار (لجنة التحويل) التي تتألف من مندوب من وزارة الخدمة المدنية ومندوب من وزارة المالية ومندوب من الجهة التي طلب التحويل .

* وسوف نعرض الآن لشروط تحويل الوظائف وإجراءات التحويل ، حسب الآتي :

* أولاً : شروط تحويل الوظائف :

تحويل الوظيفة العامة يتطلب توفر الشروط الآتية :

- أن يتفق هدف التحويل مع مصلحة العمل بحيث يكون التحويل من أجل التمشي مع قواعد التصنيف أو وفقاً لحاجة التصنيف ، ولذلك فإن التحويل لا يتم من أجل تهيئة الفرصة لتعيين أو ترقية أحد الموظفين .
- أن يكون قد مضى على إحداث الوظيفة أو تحويلها السابق إن وجد سنة كاملة .
- أن يكون تحويل الوظيفة من مسماها المعتمد على مسمى آخر داخل مجموعتها العامة ولذلك لا يترتب على التحويل نقل مسماها إلى مجموعة عامة أخرى .
- ألا يؤدي التحويل إلى إلغاء تشكيل وحدة تنظيمية معتمدة في الميزانية وإيجاد وحدة تنظيمية غير معتمدة أصلاً في الميزانية .
- ألا يؤدي تحويل الوظيفة إلى إعطائها مسمى إشرافياً أعلى من مرتبة الوظيفة المعتمدة أو مسماً إشرافياً لا يوجد له مثيل في ميزانية الوظائف .
- ألا يتجاوز عدد طلبات تحويل الوظائف للجهة الحكومية (5%) من وظائفها المعتمدة خلال سنة مالية واحدة.

* ثانيا : إجراءات تحويل الوظائف :

يمر طلب تحويل الوظيفة العامة بعدة إجراءات منها ما يخص الجهة الحكومية التي ترغب في التحويل ومنها ما يخص وزارة الخدمة المدنية ، وتتمثل إجراءات التحويل في الجهة الحكومية فيما يلي :

- تحديد الوظيفة المطلوب تحويلها وأسباب ذلك من قبل الإدارة التي تتبعها الوظيفة بالتعاون مع إدارة شؤون الموظفين وإدارة التطوير الإداري .
- موافقة صاحب الصلاحية على طلب التحويل .
- تعبئة النموذج الخاص بطلب التحويل بالمعلومات المطلوبة ومراجعته من قبل إدارة شؤون الموظفين .
- إحالة الطلب إلى سكرتارية لجنة التحويل بوزارة الخدمة المدنية التي تقوم بالآتي :
 1. التأكد من مطابقة المعلومات الواردة في نموذج التحويل مع المعلومات المدونة في سجلات الوزارة .
 2. عرض الطلب في حالة عدم وجود ملاحظات عليه أو على المعلومات في النموذج المشار إليه على لجنة التحويل لاتخاذ التوصية المناسبة .
- تعرض بعد ذلك توصية اللجنة على معالي وزير الخدمة المدنية ليقرر ما يراه مناسباً .
- إعداد قرار التحويل الذي يشمل عدداً من الوظائف من قبل سكرتارية لجنة التحويل .
- توقيع قرار التحويل من قبل معالي وزير الخدمة المدنية .
- تبليغ قرار التحويل للأجهزة والمصالح الحكومية التي تتبعها الوظائف المحورة من قبل الإدارة العامة للتصنيف والرواتب بوزارة الخدمة المدنية .

- تخفيض الوظائف العامة -

يعني تخفيض الوظيفة العامة تنزيل مستواها من المرتبة المصنفة عليها إلى مرتبة أقل منها
لعدة اعتبارات منها :

- عدم تمشي مستواها مع ما يمثّلها من وظائف حسب خطة التصنيف .
- حاجة التنظيم داخل الجهة الإدارية إلى تخفيض وظيفة معينة .
- عدم حاجة الجهة الإدارية على شغل وظيفة معينة بمستواها المعتمد بموجبه . ويتم تخفيض الوظائف بقرار من وزير الخدمة المدنية بعد توصية من لجنة مكونة من وزارة الخدمة المدنية ومن وزارة المالية .

— إلغاء الوظائف العامة —

يعني إلغاء الوظيفة العامة استبعادها من قائمة تشكيلات الوظائف التابعة للجهة الإدارية ويتم إلغاء الوظيفة العامة بطلب من الجهة المعنية بها ويكون ذلك أثناء مناقشة الميزانية ويتم هذا الإلغاء لأسباب متعددة منها :

- عدم حاجة الجهة الإدارية إلى خدمات الوظيفة المطلوب إلغاؤها إما لاستفادها جميع أهدافها ومهامها أو لوجود بديل لها .
- تلافي الازدواجية في الوظائف القيادية والإشرافية .
- الحاجة التي يقتضيها تنظيم الإدارة بطريقة جديدة .

المبحث الثالث

— تصنيف الوظائف العامة —

سوف يتضمن هذا المبحث تعريف التصنيف وأهميته ، ثم المصطلحات وبعد ذلك نعرض لتصنيف الوظائف في المملكة وتطوره .

— تعريف التصنيف وأهميته —

يمكن تعريف التصنيف لغويا بأنه (العملية التي يتم بموجبها تنظيم الأشياء وتجميعها في مجموعات عن طريق وضع الأشياء والحقائق المتشابهة معا في مجموعة مشتركة نتيجة للتشابه بينها في الطبيعة والصفات والعلاقات المختلفة).

أما تعريف التصنيف في الاصطلاح الوظيفي فقد تعددت التعريفات لذلك فهناك من يعرفه بأنه (التدرج المنتظم للوظائف وفقا لمسئولياتها وصعوبتها النسبية).

كما يعرفه البعض بأنه (تجميع الوظائف في مجموعات وفئات على أساس تشابهها في صفة أو أكثر).

وقد أخذ بهذا التعريف الأخير الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في جمهورية مصر العربية .

وعرفت لجنة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية تصنيف الوظائف بأنه (جمع وتحليل الحقائق المختلفة بهدف التوصل إلى نوع وفئات الوظائف المتنوعة التي تتطلب معاملة خاصة في شؤون الموظفين بالإضافة إلى إعداد سجل منتظم لتلك الفئات ووضع بيان بالوظائف التي تندرج تحت كل فئة منها).

أما نظام الخدمة المدنية السعودي فقد عرف التصنيف بأنه (عملية يقصد بها تجميع الوظائف المراد تصنيفها في مجموعات عامة ومجموعات نوعية ومجموعات فئات ، بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل وبالتالي إعطاء هذه الوظائف مسما واحدا وتأهيلا واحدا وراتبا واحدا ويتم اختيار من يشغلها بطرق متشابهة).

* وفي مجال تصنيف الوظائف يوجد نظامان وهما :

■ النظام الموضوعي :

وتأخذ بهذا النظام الولايات المتحدة الأمريكية (ويقوم على مبدأ الوظيفة ويركز الاهتمام على العمل) الذي يؤدي ممثلا في مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي يؤديها العامل أو الموظف ، ويتم ترتيب الوظائف في هذا النظام طبقا لمستوى واجباتها ومسئولياتها والشروط اللازم توفرها فيمن يشغلها وعلى هذا الأساس أيضا يتم تحديد أجرها ومن يصلح لشغلها ،

وتعتبر الوظيفة في ظل هذا النظام هي الركيزة الأساسية في التعامل في نواحي الخدمة المتعددة ولا مجال في ظلها لترقية الموظف .

وتقوم فلسفة هذا النظام على عدد من الأهداف منها تحديد الأجر على قدر العمل ووضوح الشخص المناسب في المكان المناسب .

■ النظام الشخصي :

هذا النظام بعكس النظام السابق (فهو يركز اهتمامه على شاغل الوظيفة وليس على الوظيفة نفسها) وذلك للدور المهم للعنصر البشري في إدارة الأعمال وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة فوجود الوظيفة وإن كان يعتبر أرضية أساسية لتأدية الخدمات والأعمال إلا أنها بدون وجود الشخص المناسب لشغلها تصبح كيانا بدون فاعلية ، فهو يهتم بما يحمله شاغل الوظيفة من مؤهلات دراسية وما يتصف به من قدرات شخصية الأمر الذي يسهل معه إجراء الترقيات في حدود المدة المقررة نظاما ودون الاستمرار بوظيفة معينة .

ويسود هذا النظام في بريطانيا وفرنسا وغيرهما من دول أوروبا وقد عرف لذلك بالنظام الأوروبي .

ويقوم مفهوم هذا النظام على أن الوظيفة مهنة ، ويلتحق بها الشخص من أول مستوياتها إلى أن يتدرج إلى أعلاها بالترقيات أو نحوها حيث لا يوجد ارتباط وثيق بين الموظف والوظيفة التي عين عليها من شأنه استمراره في شغلها .

* وتكمن أهمية تصنيف الوظائف في ضمان تقويم الوظائف العامة على أسس موضوعية بالإضافة إلى تسهيل وخدمة عمليات الوقوعات الوظيفية مثل التعيين والترقية والتدريب وما يترتب على ذلك من دعم للتنمية الإدارية ومساعدة في إعداد ميزانية الوظائف ، وذلك على النحو التالي :

* أولا : تحديد الرواتب على أسس موضوعية :

(من الأمور المترتبة على تصنيف الوظائف أنه يؤدي إلى تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة) ، وذلك عن طريق تحليلها إلى العناصر المكونة لها وتقويم كل عنصر منها على حده وبالتالي

تكوين هيكل متكامل لمجموعة الوظائف التي تتمثل في مستوى الصعوبة والمسئولية الامر الذي يدعو على ضرورة تماثل مرتباتها .

ويتضح من ذلك أن عملية التصنيف (تؤدي إلى تحديد الرواتب على أساس نوع العمل الذي يؤديه شاغل كل وظيفة) وهو يؤدي بدوره إلى تحقيق العدالة بين الموظفين إضافة إلى إيجاد نوع من التنسيق والوحدة بين هذه الرواتب ، فهو يقضي على التناقض والتعدد الذي قد يحصل بسبب قيام كل إدارة على حده بتحديد رواتب موظفيها .

- مصطلحات التصنيف -

يدخل في نطاق التصنيف تقسيم الوظائف العامة إلى (مجموعات عامة) وما يتفرع عن هذه المجموعات من (مجموعات نوعية) ثم تقسيم المجموعات النوعية إلى (مجموعات فئات) بحيث تشمل كل فئة جميع الوظائف المتشابهة في نوع العمل ومطالب التأهيل، ومن المصطلحات المستعملة في عملية التصنيف أيضا الفئة والمستوى والمؤهل الوظيفي والموظف.

- ويمكن تعريف هذه المصطلحات على النحو التالي :

* المجموعة العامة :

هي المجموعة التي تضم وظائف تنتمي إلى مهن أو مجالات عمل مختلفة ، ولكن يوجد بينها ترابط في إحدى الخواص ، كمستوى التأهيل في الوظائف التخصصية ويلاحظ بأن أسلوب توزيع الوظائف إلى مجموعات عامة محل اختلاف في قواعد التصنيف من دولة لأخرى .

* المجموعة النوعية :

تشمل هذه المجموعة التي تتفرع من المجموعة العامة ، مجموعة الوظائف التي تعمل في مجال واحد ولكنها تختلف في الجزئيات التفصيلية للعمل والمستوى كالوظائف الهندسية التي تضم الوظائف الميكانيكية والمعمارية والمدنية .

* مجموعات الفئات :

هي عبارة عن مجموعة الوظائف المتشابهة في نوع العمل مع اختلافها في مستوى وصعوبة المستويات والواجبات لكل فئة ، مثل وظائف الميزانية التي تشمل مستويات مختلفة ومرتبة من حيث المسؤولية والصعوبة حيث تبدأ بفئة (باحث) وتنتهي بفئة (مدير عام).

* الفئة :

يقصد بها مجموعة الوظائف المتشابهة في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية مثل وظائف (أخصائي شؤون الموظفين) في مرتبة محددة فهي متشابهة في نوع العمل وصعوبة الواجبات ويطلب لها مؤهلات واحدة ومراتب متساوية .

* المستوى :

يعني درجة معينة من الصعوبة والمسؤولية تلتقي فيها وظائف متعددة ومختلفة في نوع العمل ، ويعبر عن المستوى في نظام تصنيف الوظائف بالمملكة العربية السعودية (بالمرتبة).

* المؤهل :

هو أحد الشروط والضوابط اللازم توفرها فيمن يرغب الالتحاق بالوظيفة العامة ويشمل المؤهل العلمي والخبرات العملية والمهارات ونحو ذلك كالدورات التدريبية والسنوات الدراسية الزائدة . ويوجد حد أدنى للتأهيل يلزم التقي دبه وحد آخر يمكن التجاوز عنه في حالة عدم توفره .

* الوظيفة :

سبق أن أوردنا تعريف الوظيفة العامة في بداية هذا الفصل ، وهو أن الوظيفة العامة (كيان نظامي تابع للإدارة الحكومية ، ويتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على الموظف التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية).

* الموظف :

هو الشخص الطبيعي الذي يتم تعيينه وفق شروط نظام محدد ليقوم بواجبات ومسئوليات الوظيفة المعين عليها ، ويتمتع لقاء ذلك بما يحدد مقابل أداء مهامها وواجباتها من حقوق ومزايا .

- مجموعات الوظائف -

وهي حسب نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية عشر مجموعات حيث تم إضافة أربع مجموعات لما ورد في ظل نظام الموظفين لسنة 1391هـ والتي أوردناها آنفاً والمجموعات المضافة هي :

- المجموعة العامة للوظائف الدينية .
- المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة ، مع تعديل المجموعة العامة للوظائف الكتابية والإدارية والمالية إلى المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية .
- المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية .
- المجموعة العامة لوظائف العمليات .

وتم تقسيم المجموعات العامة كما هو الشأن فيما سبق إلى مجموعات نوعية ومجموعات فئات وذلك حسب الآتي .

* أولاً : المجموعة العامة للوظائف التخصصية

وتضم المجموعات النوعية التالية :

* المجموعة النوعية لوظائف الاستشارات الشرعية والقانونية.

* المجموعة النوعية للوظائف الهندسية.

* المجموعات النوعية لوظائف تقني الهندسة.

* المجموعة النوعية لوظائف الطب البشري.

* المجموعة النوعية لوظائف الطب البيطري.

* المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الطبية والصحية.

* المجموعة النوعية لوظائف الأعمال الزراعية والثروة الحيوانية والسمكية.

* المجموعة النوعية لوظائف التخصصية المتنوعة.

* ثانيا : المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية :

وتضم المجموعات النوعية التالية :

* المجموعة النوعية لوظائف السلك الدبلوماسي.

* المجموعة النوعية لوظائف المراسم.

* ثالثا : المجموعة العامة للوظائف التعليمية :

وتضم المجموعات النوعية التالية :

* المجموعة النوعية لوظائف إدارة التعليم.

* المجموعة النوعية لوظائف التدريس.

* المجموعة النوعية لوظائف شؤون الطلاب والامتحانات.

* المجموعة النوعية لوظائف إدارة المعاهد والمراكز الفنية.

* المجموعة النوعية لوظائف التدريب.

* رابعا : المجموعة العامة للوظائف الدينية :

وتضم المجموعات النوعية التالية :

* المجموعة النوعية لوظائف الإدارة الدينية.

* المجموعة النوعية لوظائف الإفتاء والوعظ والدعوة والإرشاد.

* المجموعة النوعية لوظائف الهيئات الدينية.

* المجموعة النوعية للوظائف القضائية المعاونة.

* خامسا : المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية :

وتضم المجموعات النوعية التالية :

* المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا والإشرافية المتوسطة والمباشرة.

* المجموعة النوعية لوظائف الإدارة المحلية.

* المجموعة النوعية للوظائف الإدارية المتنوعة.

* المجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين.

* المجموعة النوعية للوظائف المالية.

* المجموعة النوعية لوظائف المستودعات والتموين والمشتريات والمبيعات والتسويق.

* سادسا : المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة :

وتضم المجموعات النوعية التالية :

* المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الإدارية المتنوعة.

* المجموعة النوعية لوظائف الخدمات المكتبية.

* سابعا : المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية :

وتضم المجموعات النوعية التالية :

* المجموعة النوعية لوظائف الإعلام والعلاقات العامة.

* المجموعة النوعية لوظائف السياحة.

* المجموعة النوعية لوظائف شؤون الرياضية ورعاية الشباب.

* المجموعة النوعية لوظائف الشؤون الاجتماعية.

* المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق والمحفوظات والمخطوطات.

* المجموعة النوعية لوظائف الشؤون الثقافية المتنوعة.

* ثامنا : المجموعة العامة لوظائف العمليات :

وتضم المجموعات النوعية التالية :

* المجموعة النوعية لوظائف البريد.

* المجموعة النوعية لوظائف الاتصالات.

* المجموعة النوعية لوظائف الجمارك.

* المجموعة النوعية لوظائف الجوازات والأحوال المدنية.

* المجموعة النوعية لوظائف التجارة.

* المجموعة النوعية لوظائف إدارة المرافق الصحية.

* المجموعة النوعية للوظائف البحرية والموانئ.

* المجموعة النوعية لوظائف الطيران المدني.

* المجموعة النوعية لوظائف الأرصاد وحماية البيئة.

* المجموعة النوعية لوظائف الأمن والسلامة.

* المجموعة النوعية لوظائف الحاسب الآلي.

* المجموعة النوعية لوظائف شؤون العمل.

* المجموعة النوعية لوظائف المياه والصرف الصحي.

* المجموعة النوعية لوظائف السكك الحديدية.

* تاسعا : المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة :

وتتضمن المجموعات النوعية التالية :

* المجموعة النوعية لوظائف الإدارة الفنية والفنية المساعدة.

* المجموعة النوعية للوظائف الهندسية المساعدة.

* المجموعة النوعية للوظائف الفنية المساعدة.

* المجموعة النوعية لوظائف التصوير والطباعة.

* المجموعة النوعية للوظائف الفنية المتنوعة.

* المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الطبية والصحية المساعدة.

* المجموعة النوعية لوظائف تشغيل وصيانة الآلات.

* عاشرا : المجموعة العامة للوظائف الحرفية :

وتتضمن المجموعات النوعية التالية :

* المجموعة النوعية لوظائف الإدارة الحرفية.

* المجموعة النوعية لوظائف الحرف العامة.

* المجموعة النوعية لوظائف صيانة وتشغيل المعدات.

المبحث الرابع

- شغل الوظائف العامة -

يتم إحداث الوظائف العامة إما لأداء خدمة معينة ، أو للقيام بواجب محدد ولكي يتسنى ذلك فإنه يتم إشغالها بإحدى الطرق الملائمة .

وسبق أن أوردنا أن (نظام الخدمة المدنية) الحالي (ونظام الموظفين العام) لسنة 1391 هـ ، قد أخذ بمبدأ (الجدارة في إشغال الوظائف العامة) فقد ورد بهما (الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة).

والجدارة كما سبق أن أشرنا تعني (مجموعة من الصفات الذاتية تتمثل في الكفاءة الفنية والعلمية والانضباط وحسن السلوك) ونحو ذلك .

من جانب آخر يتم إشغال الوظائف العامة بأكثر من أسلوب ، فقد يتم عن طريق (التعيين) وقد يتم عن طريق (الترقية) وقد يتم عن طريق النقل ، كما يتم شغل الوظائف العامة (بالتكليف) بأن يوكل إلى كل موظف قائم على رأس العمل القيام بأعمال وظيفة أخرى بالإضافة إلى عمله أو بالتفرغ الكلي للعمل المكلف به ، ويتم شغل الوظيفة العامة أيضا (بالتقاعد) سواء مع مواطنين سعوديين لفترة محددة أو غيرهم ، في الوظائف التي لا تتوفر مؤهلاتها لدى السعوديين .

وسوف نعرض الآن لطرق شغل الوظائف العامة سواء منها ما يتعلق بشغلها بصفة ثابتة ، أو ما يتعلق بشغلها بصفة مؤقتة وهي التعيين والترقية والنقل والتكليف ، والتقاعد .

- التعيين -

* تعريف التعيين :- هو يعني إشغال الوظيفة ، بشخص جديد على الخدمة أو بمن له سابق خدمة بشرط أن تتوفر لدى كل منهما شروط ومؤهلات شغلها .

* شروط التعيين :- تطبيق مبدأ الجدارة في إشغال الوظائف سواء بالتعيين أو بالترقية أو بالنقل أو بالتكليف أو بالتعاقد يتطلب إيجاد الضوابط والشروط التي تحقق ذلك وهي :

- الشرط الأول :- الجنسية السعودية .
- الشرط الثاني :- السن .
- الشرط الثالث :- اللياقة الصحية .
- الشرط الرابع :- الصلاحية الأخلاقية .
- الشرط الخامس :- توفر المؤهلات المطلوبة .

* حالات فصل الموظف لأسباب تأديبية :

تضمنت تعليمات وأنظمة الخدمة المدنية بالمملكة أن فصل الموظف لأسباب تأديبية يتم في الحالات الآتية:-

- الحكم على الموظف بحد شرعي .
- الحكم على الموظف بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة .
- الحكم على الموظف بالسجن مدة تزيد على سنة .
- الفصل بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء (للمصلحة العامة) على أن ينص في الأمر الملكي وقرار مجلس الوزراء على اعتبار الفصل لأسباب تأديبية .

- الترقية -

إضافة إلى أن الترقية تعتبر إحدى الطرق التي تسلكها الإدارة في شغل الوظائف العامة ، فإنها تعتبر أيضا أحد الحوافز التي تستعملها لتشجيع الموظف الكفاء ولذلك فإن بحثنا للترقية في هذا المجال سيكون منطلقا من هاتين الزاويتين ، وسوف نتطرق فيه للمبادئ العامة في الترقية ، ثم للقواعد وإجراءات الترقية في المملكة ، والآراء النظامية في الترقية .

* أولا : المبادئ العامة في الترقية :-

سوف نعرض في هذه الفقرة لتعريف الترقية ، ثم لأهدافها وأهميتها ، ثم للطرق المتبعة فيها وذلك فيما يلي :

أ- تعريف الترقية :

تعني الترقية في المفهوم اللغوي الصعود والارتقاء .

أما تعريفها في الاصطلاح الوظيفي فيوجد لها أكثر من تعريف ، فهناك من يعرفها بأنها تعني انتقال الموظف من مرتبة وظيفته إلى وظيفة شاغرة بمرتبة أعلى مع ما يصاحب ذلك من زيادة في الأعباء الوظيفية والمزايا المادية والمعنوية .

ويعرفها البعض الآخر بأنها تعني نقل الموظف من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر سواء كانت الترقية داخل المرتبة المثبت عليها ، كأن تكون الترقية من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة ، أو تكون الترقية إلى مرتبة أعلى .

وهناك من يعرف الترقية أيضا بأنها نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى في مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري .

ب- أهمية وأهداف الترقية :

نظرا أن الترقية تعتبر إحدى طرق شغل الوظيفة العامة ، وأحد الحوافز التشجيعية للموظف فإن أهدافها تكمن فيما يلي :

▪ إن اعتبار الترقية إحدى طرق شغل الوظائف العامة يمكن الإدارة بصورة أفضل من اختيار العناصر الملائمة لشغل الوظائف ذات الطبيعة الهامة بالجهاز التنظيمي وذلك بحكم معرفتها وخبرتها بمن سيرقى على تلك الوظائف من موظفيها .

▪ إفساح المجال أمام الموظفين للوصول إلى مراتب عليا ، وما يترتب على ذلك من إيجاد التنافس بينهم الأمر الذي سوف يدفع بهم إلى بذل أقصى الجهود للحصول على الترقية .

▪ رفع الروح المعنوية لدى الموظف عن طريق تجديد وتنويع اختصاصاته من جراء ترقيته إلى وظيفة أخرى .

▪ شعور الموظفين بالأمان بسبب زيادة دخلهم المادي الناتج عن الزيادة في الراتب المترتبة على الترقية .

ج- طرق الترقية :

يوجد عدة أنماط وطرق لترقية الموظفين منها الترقية بالأقدمية ، والترقية بالجدارة ، أو الترقية بهما معا .

• الطريقة الأولى : الترقية بالأقدمية :

تعني الترقية بالأقدمية ترقية الموظف بعد قضاء فترة زمنية معينة في مرتبته حسب ما تحدده الأنظمة ولوائحها التنفيذية ، وفي هذه الطريقة يرتب الموظفون في الجهة الإدارية في كشف واحد حسب تاريخ شغلهم للمرتبة ، ثم تتم الترقية من بينهم حسب أقدميتهم .

وتتميز هذه الطريقة بما يلي :

- تحقيق العدالة والموضوعية وتلافي الاعتبارات الشخصية التي قد تتدخل في موضوع الترقية عند عدم وجود معيار دقيق يحدد درجة كفاية الموظف .
- اعتبار الترقية مكافأة من الإدارة للموظف ومصدر اطمئنان له ما دام أنه سوف يرقى عندما يحل دوره .
- سهولة تطبيق هذا النوع عند الترقية .

ولكن يعيب هذه الطريقة في الترقية ما يلي :

- إلحاق الضرر بمصلحة العمل وذلك عندما تشغل الوظائف بغير الجديرين بشغلها ، لأن الأقدمية لا تحقق في جميع الحالات ترقية الموظف الكفاء .
- تجاهل الفروق الشخصية بين الموظفين من حيث الكفاءة والقدرة فهو أسلوب يساوي بين الموظف الكفاء وغيره .
- قتل الحافز لدى الموظفين وإغلاق الباب أمام الكفاءات في تأدية خدمات أفضل .
- إضعاف فعالية الرؤساء أمام مرؤوسيهـم عندما يعملون بعدم وجود دور لهم في الترقية .

• الطريقة الثانية : الترقية بالجدارة أو الاختيار :

تتم الترقية وفقا لهذا الأسلوب على أساس كفاءة الموظف وليس على أساس أقدميته كما في الأسلوب السابق ، فالجهة الإدارية هنا غير ملزمة بالتقيد بكشف الأقدمية .

ومن مزايا هذا الأسلوب ما يلي :

- أن الترقية تتم على أساس الجدارة وبالتالي وصول الموظف الكفاء للوظيفة الأعلى .
- تلافي كثيرا من سلبيات الطريقة السابقة ، فالترقية حسب الطريقة الثانية تؤدي إلى خدمة مصلحة العمل عندما تتم الترقية بالجدارة حيث تشغل الوظيفة بالكفاء ، كما أنه

يولد احترام الموظف لرئيسه وتنفيذه لأوامره لدوره الفعال في مجال تقدير الموظف وبالتالي ترقيته .

▪ أن ذلك يدفع الموظفين إلى مزيد من العطاء والإنتاج .

أما عيوب هذه الطريقة هي :

- إن ترك الترقية للتقدير المطلق للرؤساء قد يؤدي إلى تدخل الاعتبارات العاطفية بدلا من مراعاة مبدأ الجدارة في الترقية .
- قد يؤدي ذلك إلى فساد أخلاقيات الجهاز الإداري ، ومن ذلك محاباة الموظف لرئيسه في الحق وغيره محاولة منه لإرضائه وبالتالي نيل عطفه وتقديره .

• الطريقة الثالثة : الترقية بالأقدمية والجدارة معا :

الترقية وفقا لهذا الأسلوب تتم بأحد الأشكال الآتية :

- أن تتم الترقية بالأقدمية في بعض الوظائف وهي في الغالب (الوظائف الصغيرة) بينما تتم في بقية الوظائف بالجدارة وذلك لإتاحة الفرصة للجهة الإدارية لشغل الوظائف الإشرافية والعليا بمن تراه جديرا بذلك.
- أن تتم الترقية بالجدارة مع اشتراط قضاء مدة معينة في المرتبة التي يشغلها الموظف لضمان توفر حد أدنى من الخبرة لو فرض أن تدخلت الاعتبارات الشخصية في ترقيته.
- أن تتم الترقية بالجدارة على أن تدخل الأقدمية كعنصر من عناصر التقييم ويمتاز هذا الأسلوب في الترقية في أنه جمع محاسن الطريقتين السابقتين مع تلافي سلبياتهما .

- النقل -

يتم نقل الموظف كما تتم ترقيته ، في إطار قواعد التصنيف .

وسوف نعرض هنا لتعريف وماهية النقل ، ثم لأهميته ، ثم للقواعد والآراء الواردة حوله .

* أولاً : تعريف النقل :

هو نقل الموظف بصورة أساسية من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى بنفس المرتبة في داخل مقر عمله أو خارجه بناء على رغبته ، أو رغبة جهة عمله بشرط توفر مؤهلات شغل الوظيفة المنقول إليها لديه .

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن النقل ينقسم إلى نوعين هما :

• النقل النوعي :

وهو نقل الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة مغايرة للوظيفة الأولى كنقل الموظف من وظيفة بالمجموعة التخصصية إلى وظيفة بالمجموعة الإدارية أو المالية .

• النقل المكاني :

وهو بخلاف النقل النوعي حيث يتم من وظيفة إلى وظيفة مماثلة لها سواء داخل جهة عمله ولكن مع تغير الإدارة أو القسم أو خارجها .

* ثانياً : أهمية النقل :

قد يتم النقل بنوعيه بناء على طلب الموظف وبموافقة جهة عمله، أو بناءً على رغبة الجهة، كما أن للنقل في جميع حالاته فوائد للموظف وجهة عمله فالموظف قد يجد في النقل الحل الملائم لما يواجهه من ظروف سكنية أو عائلية أو شخصية، أما جهة العمل فتلجأ إلى النقل، إما لتصحيح أحد الأوضاع لديها أو إشغال بعض وظائفها بذوي الكفاءة من جهات أخرى.

وتكمن أهمية النقل وفوائده فيما يلي :

- رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التوزيع السليم للأيدي العاملة داخل الجهة الإدارية .
- تفادي السأم والملل من جراء استمرار الموظف في عمل واحد .
- حماية العلاقات الإنسانية في حالة الاختلاف بين الموظف ورئيسه .
- تصحيح وضع وظيفي خاطئ بأن ينقل الموظف إلى عمل يتناسب مع قدراته .

- التكاليف -

* تعريف التكاليف :- (هو تكليف الموظف بالقيام بعمل وظيفة أخرى) ، شاعرة فعلا ، أو حكما في جهة عمله ، أو غيرها ، أو بمهمة رسمية سواء بالإضافة إلى وظيفته الأصلية ، أو بصفة (متفرغ) وذلك وفقا لشروط التكاليف .

* أنواع التكاليف :- للتكاليف ثلاثة أنواع وهي :-

- تكليف جزئي : وفيه يؤدي الموظف المكلف أعمال الوظيفة المكلف بها بالإضافة إلى أعمال وظيفته الأصلية .
- تكليف كلي : وفيه يتفرغ الموظف المكلف لعمل الوظيفة المكلف بها .
- تكليف بمهمة : حيث يكلف الموظف بعمل مؤقت ليس له مرتبة سواء في جهة عمله أو غيرها مما تتطلبه مصلحة العمل .

* شروط التكاليف :-

- ألا تزيد مدة التكاليف عن ستة أشهر ، ويجوز تمديدتها لمدة ستة أشهر أخرى ، أو أكثر بعد موافقة ديوان الموظفين العام سابقا .
- أن يكون هناك تقارب بين مرتبة الموظف ومرتبة الوظيفة المكلف بها .
- أن يكون هناك تجانس بين عمل الموظف الأصلي ، أو مؤهله ، وأعمال الوظيفة المكلف بها .

- التعاقد -

الأصل هو إشغال الوظائف العامة بصفة أصلية سواء بالتعيين أو بالترقية أو النقل، ويجوز للجهة الإدارية عند الحاجة إشغال وظائفها عن طريق التعاقد مع المواطنين السعوديين أو غيرهم على الوظائف التي لا تتوفر مؤهلاتها لدى السعوديين .

- التعاقد مع غير السعوديين -

أشرنا عند الحديث عن شروط التعيين إلى شرط (الجنسية السعودية) كأحد هذه الشروط، وأن الأصل بموجب هذا الشرط هو شغل الوظائف العامة بالمواطنين السعوديين، ما عدا تلك الوظائف التي تتطلب كفاءات غير متوفرة لديهم، ففي هذه الحالة يجوز استخدام غير السعوديين على تلك الوظائف حسب القواعد التي يضعها مجلس الخدمة المدنية، كما أشرنا إلى أن تلك القواعد قد وردت في (لائحة توظيف غير السعوديين) وتجدر الإشارة إلى أن شغل بعض الوظائف بغير السعوديين ليس وليد النظام المعمول به حتى تاريخه، وإنما عرف عبر الأنظمة الوظيفية السابقة، فقد وضع لهم لأول مرة نظام خاص يعرف (بعقد استخدام الموظفين الأجانب)، قبل صدور نظام المأمورين في سنة 1350هـ واستمر العمل به في ظل نظام الموظفين لسنة 64هـ ونظام الموظفين لسنة 77هـ ونظام الموظفين لسنة 91هـ إلى أن صدرت (لائحة المتعاقدين) التي استمر العمل بها حتى صدور (لائحة توظيف غير السعوديين) المعمول بها حتى تاريخه .

من جانب آخر يتم استخدام غير السعوديين على الوظائف العامة عن طريق التعاقد وكان التعاقد يتم من قبل الأجهزة الحكومية عن طريق لجان ترسل من قبلها إلى خارج المملكة، ثم أصبح من مسؤولية (وزارة الخدمة المدنية) وأوردنا فيما سبق أنه فتح لهذا الغرض عددا من مكاتب التوظيف بالخارج.

إلا أنه من ناحية أخرى يجوز للجهات الحكومية التعاقد من داخل المملكة مع الفئات التالية :

- القادمون للمملكة محارم للمتعاقدات مع جهات حكومية .
- النساء القادمات لمرافقة أقارب لهن متعاقدين مع جهات حكومية .
- الأطباء .

وتسري (لائحة توظيف غير السعوديين) على عقود التوظيف التي لا تقل مدتها عن سنة بما في ذلك عقود العاملين في مجال التعليم باستثناء التعاقد على الوظائف العسكرية ووظائف نظام العمل وأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدون بالجامعات ، فقد تضمن قرار

مجلس الوزراء رقم (239) في 1401/12/25هـ عدم تطبيق هذه اللائحة عليهم لوجود لائحة خاصة لهم وعلى غير السعوديين العاملين بسفارات وممثليات المملكة في الخارج . حيث تم وضع عقد عمل لهم بالاتفاق بين وزارة الخارجية والديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية) حسب خطاب وزارة الخارجية رقم (2112) في 1418/1/21هـ .

ويصاغ العقد مع غير السعودي حسب القواعد الواردة بلائحة توظيف غير السعوديين إلا أنه في الحالات الاستثنائية وبعد موافقة وزارة الخدمة المدنية يجوز التعديل فيه إذا اقتضت ذلك ظروف العمل حتى ولو أدى التعديل إلى عدم التقيد بأي من أحكام اللائحة .

* شروط التعاقد مع غير السعوديين :-

- وجود وظيفة شاغرة ومعتمدة في الميزانية إلا أنه يمكن (لوزارة المالية) الاستثناء من هذا الشرط ، وسبب هذا الشرط أن التعاقد مع غير السعودي إنما يتم لشغل وظيفة معينة لا تتوفر مؤهلاتها في المؤهل السعودي ، وعدم وجود الوظيفة يتعارض مع هذا الهدف .
- أن يتم التأكد من عدم توفر المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة في المواطنين السعوديين ، وذلك عن طريق الإعلان عنها من قبل (وزارة الخدمة المدنية) باستثناء الحالات التي يتضح للوزارة عدم جدوى الإعلان .
- أن يبلغ المتعاقد من العمر (سن العشرين) ولا يكون قد تجاوز (سن الثالثة والستين) حسب التقويم الميلادي .
- أن يكون لائقاً صحياً للخدمة .
- أن يكون حسن السيرة والأخلاق .
- أن تتوفر لديه المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة حسب لائحة المؤهلات العامة .
- ألا يكون قد سبق أن حكم عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة .
- ألا يكون مرتبطاً بعقد مع وزارة أخرى ما لم تكن الوزارة قد أخطرت به بعدم رغبتها في تجديد العقد .



واجبات الوظيفة:

الوظيفة العامة حقوق وواجبات، فلكي يتمتع الموظف بحقوقه؛ لا بد أن يلتزم بالواجبات الوظيفية التي حددتها الأنظمة واللوائح والقرارات، سواء النظام العام للخدمة المدنية ولوائحه، أو الأنظمة الوظيفية الخاصة، ومن أهم هذه الواجبات قيام الموظف بأداء أعمال وظيفته بالدقة والأمانة.

والواجبات الوظيفية متعددة ومتنوعة؛ فمنها الواجبات الإيجابية؛ وهي التي تتطلب من الموظف القيام بعمل كمباشرة مهام الوظيفية، (والسلبية) وهي بعكس ذلك؛ حيث تفرض على الموظف الامتناع عن عمل كعدم ممارسة المهنة الحرة؛ ومن الواجبات الوظيفية ما يظهر أثناء أداء العمل؛ مثل: احترام الموظف لرؤسائه وتنفيذ أوامره؛ ومنها ما يظهر خارجه؛ مثل: ترفع الموظف عما من شأنه الإخلال بشرف الوظيفة وكرامتها؛ ومن الواجبات الوظيفية ما لا يظهر إلا والموظف على رأس العمل؛ مثل: مباشرة المهام الوظيفية؛ ومنها ما يستمر مع الموظف حتى بعد تركه الخدمة؛ كواجب عدم إفشاء الأسرار التي اطلع عليها بحكم وظيفته.

وتنقسم الواجبات الوظيفية إلى قسمين:

1- الواجبات الوظيفية الإيجابية.

2- الواجبات الوظيفية السلبية.

وحددتها لائحة الواجبات الوظيفية الصادرة بقرار وزير الخدمة المدنية ذي الرقم 10800/703 والتاريخ 30/10/1427، وبتعميم مدير عام الشؤون الإدارية والمالية ذي الرقم 3005/ت/13، والتاريخ 18/11/1427هـ.

والمادة الواردة بنظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي 49 وتاريخ 10/7/1397، والمتعلقة بالواجبات الوظيفية من المادة (11) إلى المادة (15).

الواجبات الوظيفية الإيجابية:

هي التي تفرض على الموظف القيام ببعض الأعمال، وهي:

أ- تأدية الواجبات الوظيفية.

ب- مراعاة الواجبات المسلكية الإيجابية.

ت- إطاعة الأوامر الرئاسية.

أ- تأدية الواجبات الوظيفية:

يوجب نظام الخدمة المدنية على الموظف "أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته" (م/11ج)، المادة 11/ج من لائحة الواجبات الوظيفية.

1- فيجب أن يؤدي العمل بنفسه.

2- وأن يخصص وقت العمل لأداء العمل المكلف بإنجازه.

3- ومراعاة الدقة اللازمة وموجبات حسن العمل في حدود اختصاصه.

4- ومراعاة مواعيد الدوام الرسمية.

5- واستهداف أداء الخدمة العامة والمصلحة العامة.

ب- مراعاة الواجبات المسلكية الإيجابية:

1- أن يرتفع عن كل ما يخلُّ بشرف الوظيفة والكرامة، سواء كان ذلك في محلِّ العمل أو خارجه (م 11/ ألائحة الواجبات الوظيفية) حتى ولو كان خارج البلاد، وهي مسألة تقديرية ولا يمكن حصرها، ولكن ينظر إلى كلِّ تصرف يصدر عن الموظف على حدة، وذلك في ضوء ملبساته وظروفه، والمركز الذي يحتله الموظف وطبيعة عمله، ونوعيته، ومكان تأديته، مع مراعاة مدى خطورة انعكاس السلوك الخارجي على العمل الوظيفي.

2- أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه ومرؤوسيه (ملاب).

فمثلاً: اللياقة مع الجمهور بإحسان الموظف معاملة الأفراد أثناء مراجعتهم له؛ وذلك بوصفهم بشراً، وعدم الاستعلاء عليهم، وأن يسمع شكاوى الأفراد ومطالبهم، وإفادتهم بما يتم بشأنهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة، وليس استعمال الغلظة والخشونة، أو التجاوز باليد أو اللسان، أو التحكم في أفراد الرعية، واللياقة مع الرؤساء لضمان حسن سير العمل، فلا يجوز اتِّصال الموظف بغير رئيسه المباشر في الأمور الخاصة بأعمال وظيفته، أو قيام الموظف بإشغال المقامات العالية رسمياً بالأمور التي تتعلق بوظيفته بقصد المشاغبة متجاهلاً مرجعه.

واللياقة مع الزملاء بالتعاون والتعامل معهم مستعملاً العبارات غير القاسية، فتعدِّي الموظف على زميله بالضرب مثلاً يعدُّ منه بادرة سيئة ومخالفة ظاهرة لواجب يلتزم به، وهو مراعاة آداب اللياقة في التصرف مع الزملاء.

وكذلك على الرئيس احترام المرؤوسين، وأن يلتزم بالمبادئ الأخلاقية العامة، كالحياء والمساواة والعدل مع المشمولين برئاسته الإدارية.

ج- طاعة الأوامر الرئاسية:

ويقصد به امتثال الأوامر التي تصدر من السلطة الإدارية الرئاسية في شكل تعليمات، أو تعميمات، أو منشورات، أو كتب دورية، أو قرارات إدارية.

وهذا يقتضي "الوحدة الرئاسية": أي: توحيد السلطة الإدارية الأمرة بالنسبة لكلِّ مرؤوس؛ بحيث لا يكون الموظف مرؤوساً لرئيسين مباشرين في وقت واحد.

مدى الطاعة:

1- فهو ملزم بتنفيذ أوامر السلطة الرئاسية المشروعة.

2- أما عدم مشروعية أوامر السلطة الرئاسية التي لم تصل إلى درجة الأمر بارتكاب الجريمة الجنائية، فيُعفى الموظف في المملكة من العقوبة بالنسبة للمخالفات الإدارية أو المالية، إذا ثبت أن ارتكابه للمخالفة كان تنفيذاً لأمر مكتوب صادر إليه من رئيسه المختص، بالرغم من مصارحة الموظف له كتابةً بأن الفعل المرتكب يكون مخالفة (نظام تأديب الموظفين م. 34/2).

3- الأمر بارتكاب جريمة، فإن الموظف المرؤوس لا يُعفى من المسؤولية الجنائية لمجرد قيامه بارتكاب الجريمة الموجبة لتلك المسؤولية تنفيذاً لأوامر رئيسه.

واجبات الوظيفة السلبية:

وهي بامتناع الموظف عن القيام بالأعمال المحظورة على شاغل وظائف الخدمة المدنية في المملكة، وهي: نقد أو لوم الحكومة، إساءة استعمال السلطة الوظيفية واستغلال نفوذها، وإفشاء الأسرار الوظيفية والاشتغال بالتجارة، فضلاً عن الجمع بين الوظيفة العامة وأعمال معينة.

1-نقد أو لوم الحكومة: يُحظر على الموظف توجيه النقد أو اللوم إلى الحكومة بأي وسيلة من وسائل الإعلام المحلية أو الخارجية (لوائح نظام الخدمة المدنية 11/1، لائحة الواجبات الوظيفية م 1/11).

ومفهوم الحكومة بالمعنى الواسع الذي يمتد ليشمل بالضرورة سائر السلطات الحاكمة السياسية، والسلطة الإدارية، وكذلك السلطة التنظيمية.

2-إساءة استعمال السلطة الوظيفية: ويقصد بها استعمال سلطة وظيفته العامة تحقيقاً لمصالحه الخاصة، البعيدة أديباً عن المصلحة العامة، ويعرف بالتعسف أو الانحراف في استعمال السلطة، ومن أمثلتها: تحايل الموظف على تنفيذ الأنظمة واللوائح على غير الوجه الصحيح؛ بقصد تحقيق مصلحة غير عامة للنفس أو للغير، أو التصرفات التي تصدر عن الموظف بقصد الإضرار بالغير لأحقاد شخصية (لائحة الواجبات الوظيفية م 12/1).

3-استغلال نفوذ الوظيفة: يقصد به استخدام سلطته الوظيفية لتحقيق منفعة مادية له ولذويه على حساب المصلحة العامة (لائحة الواجبات الوظيفية م 12/ب)؛ كالاسترشاء، والحصول على مكافآت لاحقة على أداء الواجبات الوظيفية، والاختلاس، وإضرار الموظف بالمصالح العامة في ميدان الصفقات والمقاولات والتوريدات والأشغال العامة وغيرها، وذلك نظير حصول الموظف على مكاسب مادية أو مالية معينة، أو قيام الموظف بحجز كل أو بعض ما يستحقه الموظفون أو العمال من رواتب أو أجور، أو تأخير دفعها إليهم بقصد الانتفاع بها شخصياً، وتجريم فعل استغلال النفوذ المرتكب بواسطة أي وزير (ولو بطريق الإيهام، للحصول على فائدة أو ميزة لنفسه أو لغيره من أي هيئة أو شركة أو مؤسسة أو مصلحة من مصالح الدولة) (نظام محاكمة الوزراء المادة الخامسة).

4-إفشاء الأسرار الوظيفية: وهو واجب سلبى يفرض على الموظف كتمان الأمور أو المعلومات أو البيانات التي يطلع عليها بحكم وظيفته، ولو بعد تركه الخدمة، ولا يلزم لقيام ذلك بالالتزام بالطبع توقيع الموظف على إقرار أو تعهد بحفظ السرية المذكورة (المادة 12/هـ لائحة الواجبات الوظيفية).

5-الاشتغال بالتجارة: ويعد اشتغالاً بالتجارة - ويكون محظوراً على شاغل الوظيفة العامة - القيام بتسجيل محل تجاري باسم القاصر الذي تشمله ولايته أو وصايته، أو الاستمرار في شراء المنقول أو العقار بقصد بيعه أو بعد تغييره، وكل عمل يتعلق بالوكالة أو بالعمولة أو البيع بالمزايدة والعقود والتعهدات التي يكون فيها الموظف مقاولاً أو مورداً (لوائح نظام الخدمة 13/1، المادة 45 لائحة الواجبات الوظيفية).

6-الجمع بين الوظيفة وأعمال معينة: يحظر على الموظف في المملكة الجمع بين الوظيفة العامة وبين أعمال معينة، يمكن إجمالها فيما يلي:

أ-الاشتراك في تأسيس الشركات، أو قبول عضوية مجالس إدارتها، ويلاحظ بهذا الخصوص أن اشتراك الموظف في تأسيس "شركة تضامن" يعد من قبيل الاشتغال بالتجارة؛ إذ يعتبر الشريك المتضامن تاجراً في جميع الأحوال (المادة 13/ب لائحة الواجبات الوظيفية).

ب-العمل في الشركات أو في المحلات التجارية، ما لم يكن الموظف معيناً من الحكومة.

ت- ممارسة أي مهنة من المهن المختلفة، مع ملاحظة أنه يجوز للوزير المختص أن يرخص لبعض الموظفين بالاشتغال بالمهن الحرة إذا كانت المصلحة العامة تقتضي الترخيص لهم في ذلك؛ نظراً لحاجة البلاد إلى مهنهم.

حقوق الموظف:

تتمثل حقوق الموظف قبل الجهة الإدارية التي يعمل لديها في استلام الراتب والعلاوات، وترقيته إلى مرتبة أعلى، وتعويضه الشامل مادياً للبدلات والمكافآت، وأخيراً حقه في الحصول على إجازات يُحددها النظام، وفيما يلي نعرض لهذه الحقوق بشيء من التفصيل.

1- الراتب والعلاوة:

الراتب: هو المقابل المادي الذي ينأه الموظف من الإدارة نظير قيامه بالعمل، وهو مبلغ نقدي يحدده النظام ويستحقه بصفة دورية في نهاية كل شهر، ولا يستحق الموظف راتبه بمجرد صدور قرار تعيينه في الوظيفة، ولكن يبدأ استحقاقه له من تاريخ مباشرته لأعباء هذه الوظيفة.

ونص في المادة العشرين من نظام الخدمة المدنية على عدم جواز الحجز على راتب الموظف إلا بأمر من الجهة المختصة، كذلك حدد قيمة ما يجوز الحجز عليه من الراتب في حدود لا تتجاوز الثلث من صافي الراتب الشهري فيما عدا دين النفقة، ولما كان الراتب يستحق في مقابل العمل الذي يؤديه الموظف؛ لذلك فإن أيام الغياب التي لا يباشر فيها الموظف عملاً لا يستحق عنها أجراً، وذلك فيما عدا أيام مثل بعض أنواع الإجازات المرضية؛ فإن الموظف يستحق عنها أجراً.

العلاوة: العلاوة السنوية هي مبلغ من المال يمثل زيادة تُضاف سنوياً على الراتب وتصبح عنصراً من عناصره، وتزداد قيمة العلاوة كلما ازدادت درجة أو مرتبة الموظف في السلم الإداري، وتسمى هذه العلاوة بالعلاوة الدورية.

العلاوة التشجيعية: هي مبلغ من المال يُعادل نفس قيمة العلاوة الدورية للموظف، وهذه العلاوة كما يدل عليه اسمها الهدف منها تشجيع الموظف على الاجتهاد في وظيفته بمكافأته وحث غيره للاقتداء به، وهذه العلاوة تُمنح بقرار من الوزير المختص.

علاوة الترقية: وهي مبلغ نقدي يحصل عليه الموظف عند ترقيته من درجة أو مرتبة إلى أخرى أعلى منها في سلم المرتبات.

2- الترقية: والترقية تحتوي في مضمونها على ميزتين مهمتين بالنسبة للموظف:

الميزة الأولى: التقدير الأدبي للموظف المرقى؛ حيث تنقله الترقية من وظيفته إلى وظيفة أخرى أعلى منها في المستوى، وهو بها يصعد درجات السلم الإداري، فيتقلد وظائف تزداد أهمية من حيث الاختصاصات والمسؤوليات عن وظيفته المرقى منها.

الميزة الثانية: مالية؛ حيث يزداد راتب الموظف عند ترقيته فيحصل على أول راتب درجة الوظيفة المرقى إليها.

3- البدلات والمكافآت والتعويضات:

البدلات: هي مبالغ نقدية تُصرف للموظف نظير زيادة الأعباء المالية عند قيامه بعمل رسمي في غير محل عمله، وتحدد قيمة البدل عن طريق اللائحة، وهو ما نصت عليه المادة الثانية والعشرون من نظام الخدمة المدنية بقولها: "يُصرف للموظف المنتدب في مهمة رسمية بدل نقدي عن كل يوم يقضيه خارج عمله داخل المملكة أو خارجها، وفق الفئات التي تُحددها لائحة البدلات".

ومن البدلات الأخرى الانتقال، وهو مبلغ نقدي يستحقه الموظف شهرياً حسب فئات حددتها اللائحة في البند 2 من المادة 27، وبدل العدوى أو الضرر، ويصرف لبعض فئات الموظفين الذين يتعرضون بحكم عملهم وبصورة مباشرة للضرر أو العدوى في إحدى الجهات التي حددتها اللائحة؛ مثل: أقسام الأشعة، ومستشفيات العزل ومكافحة الأوبئة... وما إلى ذلك.

وبدل خطر يُصرف للموظفين الذين تقتضي طبيعة عملهم التعرض للخطر؛ مثل: العمل في الأسلحة والذخيرة، ومحطات الكهرباء ذوات الضغط العالي، أو إشرافهم على مواد خطيرة و متفجرة، وبدل العمل في المناطق النائية؛ وهو عبارة عن نسبة من المرتب تتراوح ما بين 15% إلى 35%، ويحصل عليها الموظف الذي يشغل وظيفة ثابتة في منطقة نائية.

المكافآت: يستحق الموظف مكافأة في صورة مبلغ نقدي تحدده وتحدد شروط استحقاقه اللوائح عن الساعات الإضافية التي يعمل

فيها خارج وقت الدوام الرسمي وأثناء العطلات الرسمية.

التعويضات: وتمثل التعويضات في الآتي:

1- تعويض الوفاة، أو الإصاية بعجز أو عاهة تمنع الموظف بصورة قطعية إذا تم ذلك بسبب العمل، وفي هذه الحالات يستحق الموظف مبلغ ستين ألف ريال، وأما في حالة ما إذا لم يصب الموظف إلا بعجز جزئي لا يمنعه من العمل، فيستحق جزءاً من التعويض يتناسب مع نسبة العجز الذي أصابه، وتقوم هيئة طبية مختصة بتقدير نسبة العجز.

2- تعويض الانتقال من بلد إلى آخر، ويصرف للموظف تعويض يعادل مرتب شهرين، بحيث لا يقل عن ثلاثة آلاف ريال، ولا يزيد عن خمسة آلاف ريال، في حال نقله من بلد إلى آخر؛ وذلك مقابل نفقات ترحيله وعائلته وأمتته.

3- تعويض قيمة تذاكر السفر، وفي الحالات التي تؤمن الإدارة للموظف تذاكر السفر يجوز صرف قيمتها من الدرجة السياحية مهما كانت مرتبة الموظف.

4- تعويض الخروج من الخدمة لأسباب محددة، يستحق الموظف تعويضاً يعادل في مقداره مرتب ثلاثة أشهر في الحالات الآتية:

• التنسيق من الخدمة في حالة إلغاء الوظيفة، وعدم إمكان نقل الموظف إلى وظيفة أخرى مماثلة لها.

• الإحالة إلى التقاعد بسبب العجز عن العمل.

• الإحالة إلى التقاعد لبلوغ السن النظامية.

• الوفاة.

الإجازات والإعارة: يتمتع الموظف العمومي بعدة أنواع من الإجازات، بعضها براتب كامل، وبعضها بجزء من الراتب أو بدون راتب، وذلك حسب الأحوال.

أولاً: الإجازات:

1- العطلات الرسمية: وهي تشمل عطلة عيد الفطر التي تبدأ ببداية اليوم الخامس والعشرين من شهر رمضان وتنتهي بنهاية اليوم الخامس من شهر شوال من كل عام، وعطلة عيد الأضحى التي تبدأ ببداية اليوم الخامس من شهر ذي الحجة وتنتهي بنهاية اليوم الخامس عشر من الشهر نفسه، وفي هذه العطلات يتوقف العمل الإداري، إلا ما استثني من الأعمال التي تستدعي طبيعتها أو الضرورة استمرارها، وهي في ذلك تختلف عن الإجازات التي يتغيب فيها الموظف فقط عن العمل في حين يستمر العمل الذي يقوم به موظفون آخرون.

2- الإجازات العادية: ومدتها ثلاثون يوماً يستحقها الموظف عن كل سنة خدمة يقضيها في الوظيفة، وهذه الإجازة بمرتب كامل ويدفع مقدماً حسب آخر راتب كان يتقاضاه الموظف، وهذه الإجازة من حق الموظف تحديد موعد طلبها، ولا يجوز تأجيلها لمدة أكثر من ثلاث سنوات فقط وفي حالة الضرورة.

3- إجازة طارئة: أجازت اللائحة للموظف الحصول على إجازة لأسباب طارئة مدتها خمسة أيام متصلة، وذلك بعد موافقة الرئيس الإداري، وبشرط ألا يزيد عن عشرة أيام في السنة المالية الواحدة.

4- إجازة مرضية: للموظف الحق في الحصول على إجازة مرضية أثناء مدة خدمته في الوظيفة، وقد حددت هذه المدة على الوجه التالي: ثلاثة أشهر بمرتب كامل، وثلاثة أشهر بنصف مرتب، وثلاثة أشهر بربع مرتب، وستة أشهر بدون مرتب، وهذه الإجازة يستحقها الموظف لمرضه في مدة ثلاث سنوات، ويبدأ احتساب مدة استحقاقها من تاريخ بداية الإجازة المرضية، وقد نصت اللائحة على أن الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف تقوم بصرف مرتب الإجازة المرضية مقدماً بناءً على طلبه بشرطين:

الأول: ألا تقل مدة الإجازة المرضية عن شهر.

الثاني: أن يكون قد تمّ منحه الإجازة المرضية وفق لائحة التقارير الطبية.

5- إجازة دراسية: يحق للموظف الحصول على إجازة بسبب الدراسة بدون مرتب بشروط محددة، هي:

أ- أن يكون حاصلًا على شهادة الدراسة الثانوية أو ما يعادلها.

ب- أن يكون قد أمضى في الخدمة ثلاث سنوات، وكانت تقاريره فيها بتقدير جيد على الأقل.

ج- أن يكون موضوع دراسته له علاقة بالعمل في الجهة التي يعمل بها.

6- إجازة استثنائية: قد يحتاج الموظف في فترة خدمته في الوظيفة إلى إجازة طويلة تتجاوز في مدتها رصيده من الإجازات العادية؛ وذلك لتصريف شأن من شؤونه الخاصة، فإذا لم يتمكن من الحصول على مثل هذه الإجازة، فإنه يقع بين خيارين: إما أن يهمل شأنه ويضحي بمصالحه، أو يستقيل ويترك الوظيفة، وتيسيراً على الموظفين فقد حوّل الوزير سلطة منح الموظف إجازة استثنائية لمدة ستة أشهر خلال ثلاث سنوات بدون مرتب، وذلك إذا طلبها الموظف لأسباب معقولة قدرها الوزير.

7- إجازة الوضع: هذه الإجازة خاصة بالمرأة الموظفة الحامل، وتستحقها لتضع مولودها، مدتها ستون يوماً بمرتب كامل.

8- إجازة عدة الوفاة: للزوجة العاملة التي يتوفى عنها زوجها إجازة عدة وفاة مقدارها أربعة أشهر وعشرة أيام بمرتب كامل؛ وذلك تطبيقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية، وتصديقاً لقول الله - سبحانه وتعالى - : ﴿ وَالَّذِينَ يَتوفون منكم ويذرون أزواجاً يتربصن بأنفسهن أربعة أشهرٍ وعشراً ﴾ [البقرة: 234].

ثانياً: الإعارة:

الإعارة تعني قيام الموظف بالعمل لدى جهة عمل أخرى بخلاف الجهة المعين فيها أصلاً، وقد تكون هذه الجهة المعار إليها مؤسسة خاصة، أو عامة، أو حكومة، أو هيئة دولية، مع احتفاظ الموظف المعار بوظيفته الأصلية بكلّ مزاياها وحقوقها مع عدم استلامه راتبه الذي يقوم باستلامه من الجهة المعار إليها، والتي يعمل فيها من تاريخ الإعارة.

ولا يجوز إعارة الموظف الذي أنهى مدة إعارته قبل مضيّ ثلاث سنوات على الأقل من تاريخ الإعارة السابقة، وينقطع راتب الموظف المعار اعتباراً من تاريخ تركه العمل في وظيفته الأصلية حتى يعود إلى استلام عمله من جديد، ولكن فيما عدا استلام الراتب يحتفظ الموظف بوظيفته ومراتبه الأصلية طوال مدة الإعارة، ولا يجوز شغلها بغيره عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل؛ لأنه بالرغم من إعارته إلا أنه ما زال يشغل وظيفته المعار منها حكماً، وإذا ما تقدم الموظف المعار واجتاز امتحان مسابقة بنجاح أو تمت ترقيته إلى مرتبة أعلى، فإنه يجب عليه العودة إلى عمله؛ لأن إعارته تنتهي حتماً، مع استثناء الإعارة للمنظمات الدولية.

الولاء والانتماء الوظيفي:

يقصد بالولاء والانتماء الوظيفي النصر للعمل وحبه، والإخلاص له، والإبداع فيه، ودفع الأذى عنه بكشف الانحراف والفساد فيه، ويتحصل ذلك في:

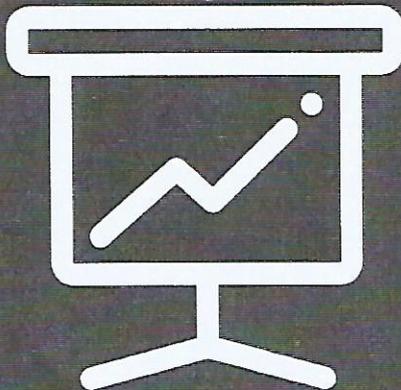
1- الكفاية والإتقان في العمل:

ففي مجال إتقان العمل ورفع مستوى الجودة الكافية الكلية، كان - صلى الله عليه وسلم - يحث أصحابه وأتباعه أن يحسنوا العمل الذي تحت أيديهم، وقد أوتنوا عليه، وذلك بقوله: ((إن الله - تعالى - يحب من العامل إذا عمل أن يحسن)) (حديث حسن صحيح)، وكان أصحابه ومنهم عمر بن الخطاب - رضي الله عنهم أجمعين - يحبون أن يكون لكل من يعرفونه صنعة، ولا سقط من أعينهم، كما كانوا يرون أن أهمية الشخص وإسهامه في المجتمع المسلم هي مقدار ما يتقنه من صنعة أو علم، كما قال علي بن أبي طالب - رضي



الباب السابع

التطوير والتدريب



الفصل الأول: التدريب

الفصل الثاني: الابتعاث للدراسة

الفصل الثالث: الإيفاد للدراسة

الفصل الرابع: تأهيل المتميزين



التطوير والتدريب



مادة (١٦١):

- أ - تلتزم الجهة الحكومية بتطوير وتدريب مواردها البشرية بصفة مستمرة والعناية بذوي الكفاءات والمواهب المتميزة.
- ب - على الجهة الحكومية السعي إلى منح مواردها البشرية فرصاً ملائمة للتطوير والتدريب لتنمية وتعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في وظائفهم الحالية ولتمكينهم من تولي أدوار مستقبلية تدعم استراتيجية وأهداف الجهة الحكومية.
- ج - على الجهة الحكومية أن تكفل لموظفيها التفريغ التام لكل أشكال التطوير والتدريب في البرامج التي تقتضي طبيعتها ذلك.
- د - يرتبط نشاط التطوير والتدريب الوظيفي ارتباطاً مباشراً بالأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.

مادة (١٦٢):

تحال إلى وزارة الخدمة المدنية جميع المنح التي تتلقاها الجهات الحكومية من جهات أجنبية، وذلك لدراساتها وتعميمها على الجهات الحكومية ذات العلاقة، وفي ما عدا ما تشتمل عليه المنحة من مزايا وضوابط فتسري عليها الأحكام المتعلقة بالتدريب والابتعاث في الخارج.

مادة (١٦٣):

يجب أن ينبثق تحليل الاحتياجات التطويرية والتدريبية عن السياسات والاستراتيجيات الحكومية الشاملة ونتائج عملية تقويم أداء الموظفين بهدف تحديد القدرات والكفاءات المطلوبة لتمكين الموظفين من تحسين أدائهم وإعدادهم لتولي مسؤوليات جديدة ضمن خطط التعاقب الوظيفي وبرامج تطوير القيادات، وتتولى إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية الإشراف على تحليل تلك الاحتياجات لمواردها البشرية بجميع مستوياتهم الوظيفية.

مادة (١٦٤):

تتولى إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية وضع خطط تطوير وتدريب الموظفين.

مادة (١٦٥):

تتم الموافقة على خطط التطوير والتدريب من الوزير المختص، وإدراجها في ميزانية الجهة الحكومية، على أن تتولى إدارة الموارد البشرية في الجهة مسؤولية تنفيذها بعد اعتماد ميزانيتها.



مادة (١٦٦):

يتعين على كل جهة حكومية الالتزام بتنفيذ خطط التطوير والتدريب المعتمدة على أن تتم مراجعتها وتحديثها بشكل دوري.

مادة (١٦٧):

يتعين على إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية تقييم برامج التطوير والتدريب من خلال مراحل التنفيذ المختلفة والتحسين المستمر لضبط جودتها.

الفصل الأول: التدريب

مادة (١٦٨):

التدريب هو مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف إلى إثراء الموظف بالمزيد من المعلومات والمعارف والمهارات والتجارب التي تحسن وتطور مستوى أدائه في العمل وتنمية قدراته.

مادة (١٦٩):

يشترط للتدريب في خارج المملكة ما يأتي:

أ. أن يكون الموظف قد أمضى في الخدمة الحكومية مدة لا تقل عن سنة إلا إذا كان هناك مبررات كافية لحالات ترى الجهة الحكومية استثناءها من هذا الشرط بالتنسيق مع وزارة الخدمة المدنية.

ب. أن تتوافر في الموظف متطلبات برنامج التدريب المرشح له.

ج. أن يلم الموظف باللغة التي يدار بها التدريب بدرجة تمكنه من الاستفادة منه.

د. حصول الموظف على قبول من جهة التدريب.

هـ. أن يكون للتدريب علاقة مباشرة بالعمل الذي يقوم به، أو بالعمل الذي يتم تهيئته للقيام به.

و. على المتدرب أن يكون حسن السيرة محافظاً على سمعة بلاده، مواظباً على تدريبه.

**مادة (١٧٠):**

لا يجوز التدريب في الخارج في دورات أو برامج لها مثيل في الداخل أو بإمكان أجهزة التدريب في الداخل تقديمها مهما كانت مدتها، إلا في الحالات التي ترى الجهة الحكومية استثناءها.

مادة (١٧١):

يصدر قرار التدريب في الخارج من الوزير المختص، ويجب أن يتضمن القرار تحديد المدة اللازمة للتدريب وفقاً للضوابط المعتمدة في إطار العمل التنظيمي.

مادة (١٧٢):

لا يجوز تمديد مدة التدريب في الخارج إلا بعد موافقة الوزير المختص ووفقاً للضوابط المعتمدة في إطار العمل التنظيمي.

مادة (١٧٣):

لا يجوز للمتدرب في الخارج تغيير جهة التدريب المقررة إلا بعد موافقة الوزير المختص بناءً على مبررات كافية.

مادة (١٧٤):

- أ. يجوز بقرار من الوزير المختص إنهاء تدريب الموظف في الخارج إذا اقتضت المصلحة ذلك.
- ب. يجوز بقرار من الوزير المختص عدم احتساب المدة التي أمضاها الموظف في التدريب في الخارج قبل إنهاء تدريبه لغرض الترقية أو المسابقة الوظيفية.
- ج. في حال إخلال الموظف بواجباته التدريبية أو كان سبب إنهاء التدريب لأمر عائد إليه، فيجوز بقرار من الوزير المختص استعادة بعض أو كل ما صرف له من بدلات ومخصصات أثناء التدريب.

مادة (١٧٥):

يتولى الملحقون الثقافيون في الخارج الإشراف على الموظفين الذين يتدربون في مناطق اختصاصهم.

مادة (١٧٦):

تتحمل الجهة الحكومية التي يعمل بها الموظف جميع التكاليف المالية للتدريب.



الفصل الثاني: الابتعاث للدراسة

مادة (١٧٧):

تتم تهيئة فرص الابتعاث للدراسة خارج المملكة لرفع كفاءة الموظفين وتنمية معارفهم ومهاراتهم وتجاربهم بما يتناسب مع احتياجات الجهة الحكومية وموظفيها.

مادة (١٧٨):

المؤهلات العلمية التي يجوز للجهة الحكومية ابتعاث موظفيها للحصول عليها هي:
أ. الشهادة الجامعية أو ما يعادلها.
ب. دبلوم عال أو درجة الماجستير أو درجة الدكتوراه أو غير ذلك من الدراسات العليا.

مادة (١٧٩):

إضافة لما يحدده إطار العمل التنظيمي، يشترط للابتعاث للدراسة خارج المملكة ما يأتي:
الحصول على قبول من إحدى الجامعات أو المعاهد أو المراكز المعترف بها من الجهة الحكومية المختصة.
أن يكون للجهة الحكومية التي يعمل بها الموظف حاجة لتخصصه ومتوافقاً مع خطط التطوير والتدريب لديها.
أن لا يقل تقدير الأداء الوظيفي للموظف لآخر سنة عن (جيد جداً) أو ما يعادله.
أن يكون الموظف قد أمضى سنة على الأقل في الخدمة الحكومية، ولا يسري هذا الشرط على الأطباء.
ويصدر قرار الابتعاث من الوزير المختص، ويجب أن يتضمن القرار تحديد مدة الابتعاث.

مادة (١٨٠):

على المبتعث أن يكون حسن السيرة محافظاً على سمعة بلاده، مواظباً على دراسته، وأن يتم دراسته في المدة المحددة بقرار ابتعاثه. ويجوز للجهة الحكومية التي يعمل بها المبتعث أن تمدد مدة الابتعاث بقرار يحدد المدة الإضافية بعد التأكد من أن الموظف قام بدراسته على وجه مرض في ضوء التقارير التي يقدمها الملحق الثقافي في البلد المبتعث إليه.



مادة (١٨١):

يتولى الملحقون الثقافيون في الخارج الإشراف على الموظفين المبتعثين طيلة مدة ابتعائهم.

مادة (١٨٢):

لا يجوز للمبتعث تغيير التخصص المبتعث من أجله إلا بموافقة الجهة الحكومية التي يتبعها المبتعث.

مادة (١٨٣):

لا يجوز للمبتعث أن يحول دراسته من دولة إلى أخرى إلا بموافقة الجهة الحكومية التي يتبعها المبتعث.

مادة (١٨٤):

لا يجوز للمبتعث أن ينتقل من جامعة إلى أخرى إلا بعد موافقة الجهة الحكومية التي يتبعها.

مادة (١٨٥):

لا يجوز للمبتعث أن ينقطع عن الحضور لمقر دراسته إلا بعد إبلاغ الملحق الثقافي بذلك.

مادة (١٨٦):

يجوز للجهة الحكومية التي يعمل بها المبتعث أن تسمح له بالاستمرار في بعثته للحصول على مؤهل أعلى وفق الضوابط الآتية:

- أ. أن يكون المؤهل متوافقاً مع خطة الاحتياجات التطويرية.
- ب. أن يكون حصل على المؤهل المبتعث من أجله، وبتقدير لا يقل عن (جيد جداً) أو ما يعادله.
- ج. أن يحصل على قبول للدراسة من إحدى الجامعات المعترف بها.

**مادة (١٨٧):**

يجوز للجهة الحكومية التي يعمل بها المبتعث إنهاء بعثته في الحالات الآتية:

- أ - إذا ظهر من التقارير الدراسية عنه عدم إمكانية تحقيق الغرض المبتعث من أجله.
- ب - إذا غير التخصص المبتعث من أجله دون أخذ الموافقة المسبقة من قبل الجهة الحكومية التي يعمل بها.
- ج - إذا انتقل من جامعة إلى أخرى أو من فرع للجامعة إلى آخر خارج المدينة التي بها هذا الفرع دون أخذ الموافقة المسبقة من الجهة الحكومية التي يعمل بها.
- د - إخلاله بواجباته كمبتعث للدراسة.

وفي هذه الحالات يجوز للجهة الحكومية التي يعمل بها المبتعث إلزامه بدفع بعض أو كل ما صرف عليه من بدلات ومخصصات لغرض الابتعاث.

مادة (١٨٨):

على المبتعث أن يباشر عمله خلال (ثلاثين) يوماً من تاريخ انتهاء دراسته.

مادة (١٨٩):

على المبتعث بعد انتهاء المدة المحددة لدراسته أن يعمل لدى الجهة التي ابتعثته مدة تعادل مدة ابتعاثه، وعند امتناعه عن ذلك أو عدم إكمال مدة العمل المطلوبة يلزم بدفع جميع التكاليف المالية التي صرفت عليه لغرض الابتعاث بحسب المدة التي تعادل مدة ابتعاثه أو ما تبقى منها.

ويجوز للجهة التي ابتعثته إعفاؤه من ذلك.

ثانياً: الإعارة:

الإعارة تعني قيام الموظف بالعمل لدى جهة عمل أخرى بخلاف الجهة المعلن فيها أصلاً، وقد تكون هذه الجهة المعار إليها مؤسسة خاصة، أو عامة، أو حكومة، أو هيئة دولية، مع احتفاظ الموظف المعار بوظيفته الأصلية بكل مزاياها وحقوقها مع عدم استلامه راتبه الذي يقوم باستلامه من الجهة المعار إليها، والتي يعمل فيها من تاريخ الإعارة.

ولا يجوز إعارة الموظف الذي أنهى مدة إعارته قبل مُضيِّ ثلاث سنوات على الأقل من تاريخ الإعارة السابقة، وينقطع راتب الموظف المعار اعتباراً من تاريخ تركه العمل في وظيفته الأصلية حتى يعود إلى استلام عمله من جديد، ولكن فيما عدا استلام الراتب يحتفظ الموظف بوظيفته ومراتبه الأصلية طوال مدة الإعارة، ولا يجوز شغلها بغيره عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل؛ لأنه بالرغم من إعارته إلا أنه ما زال يشغل وظيفته المعار منها حكماً، وإذا ما تقدم الموظف المعار واجتاز امتحان مسابقة بنجاح أو تَمَّت ترقيته إلى مرتبة أعلى، فإنه يجب عليه العودة إلى عمله؛ لأن إعارته تنتهي حتماً، مع استثناء الإعارة للمنظمات الدولية.

الولاء والانتماء الوظيفي:

يقصد بالولاء والانتماء الوظيفي النصر للعمل وحبه، والإخلاص له، والإبداع فيه، ودفع الأذى عنه بكشف الانحراف والفساد فيه، ويتحصل ذلك في:

1- الكفاية والإتقان في العمل:

ففي مجال إتقان العمل ورفع مستوى الجودة الكافية الكلية، كان - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - يحث أصحابه وأتباعه أن يُحسنوا العمل الذي تحت أيديهم، وقد أوْتَمَنُوا عَلَيْهِ، وذلك بقوله: ((إِنَّ اللَّهَ - تَعَالَى - يَحِبُّ مِنَ الْعَامِلِ إِذَا عَمَلَ أَنْ يُحْسِنَ))؛ (حديث حسن صحيح) ، وكان أصحابه ومنهم عمر بن الخطاب - رضي الله عنهم أجمعين - يحبون أن يكون لكل من يعرفونه صنعة، وإلا سقط من أعينهم، كما كانوا يرون أن أهمية الشخص وإسهامه في المجتمع المسلم هي مقدار ما يُتَقَنَّه من صنعة أو علم، كما قال علي بن أبي طالب - رضي

اللَّهُ عَنْهُ: "قيمة كل امرئ ما يحسنه".

ومن الإتقان أن يكون الشخص مُتَخَصِّصًا في عمله، مُتَبَحِّرًا في فنِّه أَيْمًا تَبَحَّرَ، حتى يُغْنِي المسلمين عن طلب خدمات غيره من غير المسلمين، وهو ما أشار إليه القرآن بالقوة في قصة موسى - عليه السلام - عندما قالت ابنة نبي الله شعيب - عليه السلام - لأبيها كما ذكر الله - عز وجل -: ﴿يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: 26]، قال ابن عباس - رضي الله عنهما - في شرح هذه الآية: قوي فيما ولى، أمين فيما استودع، كما مدح الله - سبحانه وتعالى - داود - عليه السلام - عندما قال: ﴿وَأَذْكُرُ عَبْدَنَا دَاوُدَ ذَا الْأَيْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ﴾ [ص: 17]، وفسرت الأيد في الآية المذكورة بأنها القوة والإتقان في العمل، وكما طلب ذو القرنين في رحلته الواردة في سورة الكهف ممن طلبوا منه بناء السد: ﴿فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ﴾ [الكهف: 95]؛ أي: أعينوني في الإتقان في بناء السد؛ حتى لا يستطيع من وراءه تحطيمه أو هدمه؛ ولذلك قال - سبحانه وتعالى - دالًا على الإتقان: ﴿فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا﴾ [الكهف: 97]، وكما أوصى - صلى الله عليه وسلم - بالأخذ بالقوة وترك العجز عندما جعل من يتصف بها أفضل وأحب إلى الله - عز وجل - عندما قال: ((المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير، احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز))؛ [صحيح مسلم]، وفي هذا الحديث دعوة تفاؤل إلى بذل الجهد واستفراغه بحسب الاستطاعة، وألا يعجز المسلم عن القيام بأي عمل يوكل إليه.

2- الرفق والعضو مع الموظفين والمتعاملين:

كان - صلى الله عليه وسلم - القدوة الحسنة في الرفق بأتباعه، وقد مدحه - سبحانه وتعالى - بذلك عندما قال: ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: 159].

وكان - صلى الله عليه وسلم - يعظ أصحابه بأهمية الرفق بالرعية والأتباع، خاصة من منهم تحت مسؤولية العامل أو المسؤول، فقال لهم مرة: ((اللهم من ولي من أمري شيئاً فشق عليهم، فاشقق عليهم، ومن ولي من أمري شيئاً فرق بهم، فارفق به))؛ [صحيح مسلم].

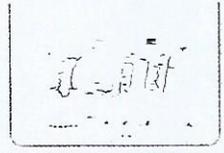
وأهمية الرفق من المسؤول تنبع من أنها من الخصال المؤلفة للقلوب، والإجابة للنفوس، وهي أساس المدير الناجح، وفي بيان ذلك يقول - صلى الله عليه وسلم - لعائشة - رضي الله عنها -: ((إن الله رفيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف، وما لا يعطي على ما سواه))؛ [صحيح مسلم]، والرفق لا يعني بأي حال من الأحوال تشجيع التسبب الإداري، أو التغاضي عن من يستهين بالنظم الإدارية، بل هو توجيه الموظفين بأحسن أسلوب، والرفق بحالهم كل حسب قدرته وإمكاناته كما قال - تعالى -: ﴿لَا يَكُلِفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ﴾ [البقرة: 286].

ومن جوانب الرفق مع الموظفين حسن معاملتهم كما قال - صلى الله عليه وسلم -: ((أحب عباد الله إلى الله أحسنهم خلقاً))؛ [حديث صحيح]، ومن حسن معاملتهم التواضع وخفض الجناح، وكذلك أن يتصف باللين في قوة، والحزم في رحمة، كما أن من جوانب الرفق بهم، عدم تكليفهم بما لا يطيقون وبما يشغلهم عن واجباتهم تجاه ربهم وأهلبيهم ومجتمعهم.

ومن مجالات الرفق مع المتعاملين أو مراجعي الإدارة أو الهيئة، الحث العام على التيسر في وجه أخيك وأنه من الصدقة؛ فإن الهدى النبوي يحث على تأليف الناس وجمعهم على الخير؛ كما قال - صلى الله عليه وسلم -: ((المؤمن يألف ويؤلف، ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف، وخير الناس أنفعهم للناس))؛ [حديث حسن]؛ فالرفق والتيسر وحسن المعاشرة من أكثر الأمور تأليفًا لقلوب الناس؛ كما قال - صلى الله عليه وسلم -: ((لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق))؛ [صحيح مسلم].

وفي تحمل غلظة بعض المراجعين أو سوء أدبهم في قضاء حوائجهم، يأمر القرآن الكريم بحسن معاملتهم؛ كما قال - تعالى -: ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾ [الأعراف: 199]، وليس الأمر فقط بالصبر على فظاظة بعض المراجعين، بل يحث الإسلام على أن تقابلهم برد فعل أفضل مما فعلوه؛ كما قال - تعالى -: ﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [فصلت: 34].

وأن يلتزم بأداب اللياقة والحدود النظامية التي تقتضيها أصول المخاطبة مع الجمهور والزُملاء والمرؤوسين والرؤساء، دون أن يتجاوزها إلى التناول أو التمرد أو التشهير، وهذا الأمر مصداقاً لقوله - تعالى -: ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ [البقرة: 83]؛ أي: كلّموهم بكلام طيب، وألبنوا لهم جانباً من خلال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، كما قال الحسن البصري: أن يأمر بالمعروف



وينهى عن المنكر، ويحلم، ويعفو، ويصفح، ويقول للناس حسناً، وهو كل خلق حسن رضى الله.

ومن عناصر الرُّفق في العمل، تحسُّس حاجات المراجعين والسَّعي إلى حلِّها؛ فالإسلام حتَّى أو لي الأمر على معرفة حاجات المسلمين، وعدم ردِّهم وإغلاق الباب دونهم؛ كما قال - صلى الله عليه وسلم -: ((ما من إمامٍ أو والٍ يُخلِّقُ بابَه دون ذَوِي الحاجة والخلة والمسكنة، إلا أغلق اللهُ أبوابَ السماء دون خلته وحاجته ومسكنته))؛ [حديث صحيح].

كما جعل الإسلام النجاة من النار مرتبباً بالقرب من الناس، كما قال - صلى الله عليه وسلم -: ((حرِّم على النار كلُّ هينٍ لئِن سهل قريب من الناس))؛ [حديث صحيح].

وهذا الأمر النبوي قريب مما يُطلق عليه في الوقت الحاضر "سياسة الباب المفتوح" التي تدعو إليها بعض الحكومات والمؤسسات أن يكون هناك يوم أو زمن يُسمح فيه لجميع المراجعين بمقابلة أعلى سلطة في المؤسسة أو الوزارة، كما أنه يُكَّد ما يذهب إليه العديد من المديرين الناجحين من أن نجاحهم ينبع من أن معظم وقتهم في العمل ينصب على تحسس مشاكل موظفيهم وحلها، والتعرف على شكاوى مراجعيهم وعملائهم وحلها.

3- النصح للمسلمين والإبداع في أداء الخدمة العامة:

المؤمنون بطبعهم بعضهم أو لئبء بعض؛ يُذكَر بعضهم بعضاً بالمعروف، وينهون عن المنكر، ودينهم هو النصيحة، كما ذكر الله - سبحانه وتعالى -: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضُهُمْ يَدْعُونَ إِلَى الْبِرِّ وَالْإِحْسَانِ وَيُنهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَالْعِظَامُ حَقٌّ﴾ [التوبة: 71]؛ ولذلك فإن الموظف المسلم الملتزم بتعاليم الإسلام من أجل واجباته حماية الشريعة الإسلامية، وإزالة المنكر، والأمر بالمعروف، وأن يكون ولاؤه لدينه وشريعته.

أمَّا ولي الأمر أو الرئيس، فعليه مسؤولية أكبر في تصيحه من هم تحت إمرته، وتذكيرهم بواجباتهم فيما ينفعهم في دينهم ودنياهم؛ كما قال - صلى الله عليه وسلم -: ((ما من أميرٍ لي أمر المسلمين، ثم لا يجهد لهم وينصح إلا لم يدخل معهم الجنة))، ويدخل ضمن هذا النصح كما يقول الإمام النووي: "حفظ شرائعهم والذب عنها لكل متصدِّ لإدخال داخله فيها... أو تضييع حقوقهم... أو ترك سيرة العدل فيهم".

والنصح من المسؤول لرعيته هو في إيجاد أفضل السبل لتوجيههم فيما ينفعهم، والنصيحة وبيان الرأي السديد هي مسؤولية مشتركة ومزدوجة ومطلوبة من ولاة الأمر لرعيته، ومن رعيته لولاة الأمر؛ ولذلك جعل - صلى الله عليه وسلم - الدين هو النصيحة عندما قال - صلى الله عليه وسلم -: ((الدين النصيحة))، قلنا: لمن؟ قال: ((لله، ولكتابه، ولرسوله، ولأئمة المسلمين، وعامتهم))؛ [صحيح مسلم].

كما ورد عن جرير بن عبدالله - رضي الله عنه - أنه قال: "بايعت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والنصح لكل مسلم"؛ [صحيح البخاري].

ويقول ابن حجر شارحاً: "والنصيحة لعامة المسلمين بالشفقة عليهم، والسعي فيما يعود بالنفع عليهم، وتعليمهم ما ينفعهم، وكف وجوه الأذى عنهم، وأن يحب لهم ما يحب لنفسه، ويكره لهم ما يكره لنفسه".

ومن النصح للمسلمين الاجتهاد لهم باختيار أفضل السبل الإدارية والوسائل التنظيمية لحسن أداء الخدمة العامة، وتسهيل أمور الناس، كما قال - صلى الله عليه وسلم -: ((خير الناس أنفعهم للناس))؛ [حديث حسن]؛ ولذلك جعل للحاكم أو ولي الأمر المجتهد الحرص على الإبداع أجر في حالة الخطأ أو الصواب، وفي ذلك يقول - صلى الله عليه وسلم -: ((إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب، فله أجران، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ، فله أجر))؛ [صحيح البخاري].

ونظر الإسلام إلى الموظف العام على أنه الحارس الأميد؛ فعليه أن ينصح للجهاز الوظيفي الذي ينتمي إليه كما ينصح لنفسه؛ يقول الرسول - عليه الصلاة والسلام - كما جاء في "صحيح مسلم" -: ((ما من راعٍ يسترعيه الله رعيةً، يموت يوم موت وهو غاش لها، إلا حرم الله عليه رائحة الجنة))، الغش تنضوي تحته جوانب عديدة من السلوك الإداري للموظف.

الإحساس المرهف الذي يُنميه الإسلام لدى الموظف يشكّل ويطبّع سلوكه التوظيفي بطابع تحمل المسؤولية والحدَر، والإخلاص في العمل، وليس أداء العمل الموكل إليه، وإنما العمل بكلِّ قوة يمتلئها في سبيل إنجاز العمل الموكل إليه؛ لذا فالرقابة الإدارية في المنظمة أو الجهاز الإداري في المجتمع المسلم تمتلك عنصراً مهماً وإضافياً، يتمثل في الدافع الذاتي والشعور بالمسؤولية؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الإداري.

4- العدل والإنصاف: الموظف في الإسلام يجب أن يتسم بالعدل والإنصاف في تصرفاته وتعامله مع الآخرين؛ لأنه مؤتمن على هذا العمل، ويجب عليه في ذلك ألا تؤثر عليه قرابة أو صداقة أو خصومة؛ كما قال - سبحانه وتعالى -: ﴿ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنَ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اَعْدِلُوا هُوَ اقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ﴾ [المائدة: 8]، وكما قال - صلى الله عليه وسلم - في الحث على العدل عند الولاية: ((إن المقسطين عند الله على منابر من نورٍ عن يمين الرحمن - عز وجل، وكلتا يديه يمين - الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولّوا))؛ (مختصر صحيح مسلم).

كما قال - صلى الله عليه وسلم -: ((ما من أمير عشرة إلا وهو يؤتى به يوم القيامة مغلولاً، حتى يفكه العدل، أو يُوبقه الجور))؛ [حديث صحيح].

5- الأمانة والبعد عن غش الرعية:

فالإسلام - وهو الدين القويم - قد ركّز على أهمية الأمانة، وأنها إحدى خصال المؤمن؛ قال - تعالى -: ﴿ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴾ [المؤمنون: 8]، كما جعل أداء الأمانة من الواجبات المهمة في الإسلام؛ قال - تعالى -: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَيْهَا أَهْلِهَا ﴾ [النساء: 58]؛ ولذلك كانت النصوص الإسلامية غنية بالتوجيهات الربانية التي تؤكد الحرص على الأمانة؛ لما لها من أهمية في حياة المسلمين وتقدمهم، كما جعل فقدانها إحدى علامات يوم القيامة.

وفي البيان العملي لأهمية الأمانة وأثرها الدنيوي والديني نجد ما فعله - صلى الله عليه وسلم - عندما بعث أبا عبدة - رضي الله عنه - لأهل نجران، مع ذكر أبرز مؤهلاته، وهي الأمانة، حتى استشرف لها صحابة رسول الله - صلى الله عليه وسلم - لينالوها، ومنهم عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - فقد روي عن حذيفة - رضي الله عنه - أنه قال: "قال النبي - صلى الله عليه وسلم - لأهل نجران: ((لأبعثن إليكم رجلاً أميناً حق أمين، حق أمين))، قال: فاستشرف لها الناس، فبعث أبا عبدة بن الجراح - رضي الله عنه"؛ [رواه البخاري ومسلم].

فالموظف العام في الإسلام مؤتمن على وظيفته وما ينتج عنه من واجبات ومسؤوليات، وأي غشٍ لمهام وظيفته، كإبداء رأي فني لترجيح مصلحة شخصية، أو اتباع أسلوب أكثر كلفة من الناحية المالية لهوى في النفس، قد يحرمه من دخول الجنة؛ كما قال - صلى الله عليه وسلم -: ((ما من راع يسترعيه الله رعية، يموت يوم يموت وهو غاش لها، إلا حرم الله عليه رائحة الجنة))؛ [صحيح البخاري ومسلم].

6- كشف الانحراف والفساد الإداري:

هناك العديد من الموظفين من ذوي الاستقامة الذين يعانون من الفساد الإداري، ولكنهم لا يستطيعون فعل شيء حياله؛ لأن الإبلاغ عنه قد يؤدي إلى إنهاء خدماتهم، أو التضييق في معيشتهم، أو التشدد معهم؛ ولذلك يقترح أن يكون هناك نظام يحمي الذين يبلغون عن الفساد الإداري، بل يعطي الحوافز على هذا الإبلاغ، وهذا يشبه ما فعله عمر بن عبدالعزيز - رضي الله عنه - عندما أعطى الأعطية لمن يرشد لأمرٍ يظهر حقاً أو يبطل باطلاً.

.....

الخاتمة:

إن أهم النتائج في الحقوق والواجبات هي:

الوظيفة العامة هي مجموعة من الواجبات والحقوق، ولكي يحصل الموظف على الحقوق؛ لا بد من أداء الواجبات.

- تتحصل واجبات الوظيفة في أن يؤدي الموظف العمل بنفسه في حدود اختصاصه، وأن يخصص وقت العمل لأداء العمل، ومراعاة مواعيد العمل الرسمية، وأن يستهدف الخدمة العامة والمصلحة العامة.
 - مراعاة المسلك القويم في العمل وخارجه مع الرؤساء والزُملاء والناس، وطاعة الله ورسوله، ثم طاعة الرؤساء في غير معصية الله، ثم طاعة الأئمة المرعية.
 - وأن يمتنع عن نقد أو لوم الحكومة، وإساءة استعمال السلطة واستغلال نفوذ الوظيفة، وإفشاء أسرار الوظيفة، والاشتغال بالتجارة أو الجمع بين الوظيفة وعمل آخر دون إذن من ولي الأمر أو من يمثله وفي حدود النظام واللوائح.
 - وأن حقوق الموظف: الحصول على راتب الوظيفة، والعلاوات، والترقية إلى مرتبة أعلى، وتعويضه الشامل مادياً للبدلات والمكافآت، والحصول على الإجازات التي يحددها نظام الخدمة المدنية ولوائحه.
 - أن الولاء والانتماء الوظيفي بالنصرة للعمل وجبه والإخلاص له، والإبداع فيه، ودفع الأذى عنه بكشف الانحراف والفساد فيه.
- وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

المصادر والمراجع:

- 1- الخدمة المدنية على ضوء الشريعة الإسلامية، مدخل لنظرية، د. محمد عبدالله الشيباني، الرياض - دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط2، 1410 هـ - 1990 م.
- 2- الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية للأظمة واللوائح التنفيذية من واقع تطبيقي، سليمان محمد الجريش، الرياض - مطبعة سفير، ط1، 1418 هـ.
- 3- لائحة الواجبات الوظيفية، منشورة في مجلة العدل، المملكة العربية السعودية، العدد 34 ربيع الآخر، 1428 هـ السنة التاسعة.
- 4- مبادئ الإدارة العامة والنظام الإداري في الإسلام مع بيان التطبيق في المملكة العربية السعودية، د. فؤاد عبدالمنعم أحمد، الإسكندرية - مؤسسة شباب الجامعة، 1411 هـ - 1991 م.
- 5- مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، عبدالله بن راشد السندي، مطابع الحميضي، ط9، 1422 هـ - 2001 م.
- 6- لقانون الإداري السعودي، أ.د السيد خليل هيكل، الرياض - دار الزهراء، ط1، 2009 م.

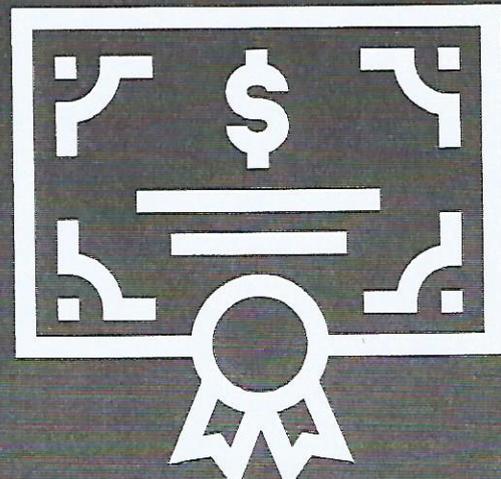


المحتويات

اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية

الباب التاسع

إنهاء الخدمة





إنهاء الخدمة



مادة (٢١٠):

- مع مراعاة أسباب إنهاء الخدمة التي تنص عليها الأنظمة، تنتهي خدمة الموظف لأحد الأسباب الآتية:
- الاستقالة.
 - طلب الاحالة على التقاعد قبل بلوغ السن النظامية حسب نظام التقاعد.
 - إلغاء الوظيفة.
 - بلوغ السن النظامية للتقاعد ما لم تمدد خدمته بموجب الأوامر والقرارات المنظمة لذلك الصادرة من السلطة المختصة.
 - العجز الصحي.
 - عدم تنفيذ قرار النقل دون عذر مشروع خلال (خمسة عشر) يوماً من تاريخ إبلاغ الموظف بالقرار.
 - الفصل لأسباب تأديبية.
 - الفصل بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء.
 - الانقطاع عن العمل دون عذر مشروع مدة (خمسة عشر) يوماً متصلة أو (ثلاثين) يوماً متفرقة خلال السنة السابقة لإصدار قرار إنهاء الخدمة.
 - فقد الجنسية، أو سحبها، أو إسقاطها.
 - فقد الموظف بعد مضي مدة يحددها مجلس الوزراء.
 - عدم الصلاحية لشاغلي الوظائف المستثناة من المسابقة والمؤهل.
 - عدم الكفاية لحصوله على تقويم أداء وظيفي بتقدير (غير مرض) ثلاث مرات متتالية.
 - الوفاة.

مادة (٢١١):

الاستقالة هي طلب يقدمه الموظف -بأي وسيلة من وسائل الاتصال المعتمدة لدى الجهة الحكومية -إلى رئيسه المباشر معلناً رغبته في ترك الخدمة.

مادة (٢١٢):

يتم قبول استقالة الموظف من صاحب الصلاحية الذي يملك قرار التعيين.

**مادة (٢١٣):**

لا تنتهي خدمة الموظف إلا بصدور قرار بقبول استقالته أو بمضتي (ثلاثين) يوماً من تاريخ تقديم الطلب، ولا يجوز للموظف ترك العمل قبل التاريخ المحدد لقبول الاستقالة أو مضي مدة الثلاثين يوماً دون البت في طلب الاستقالة، وإذا انقطع عن العمل خلال هذه المدة دون عذر مشروع عومل بموجب أحكام اللائحة المتعلقة بالانقطاع عن العمل.

مادة (٢١٤):

يوثق تاريخ تقديم طلب الاستقالة في يوم تسلمه وفق الإجراءات المتبعة في الجهة الحكومية التي يعمل بها الموظف.

مادة (٢١٥):

يجوز للوزير المختص خلال فترة الثلاثين يوماً المحددة للبت في طلب الاستقالة إخطار الموظف بإرجاء قبول استقالته إذا اقتضت ذلك مصلحة العمل مدة لا تزيد على (ستين) يوماً من التاريخ المحدد بالاستقالة.

مادة (٢١٦):

لا تقبل استقالة الموظف أو إحالته على التقاعد قبل بلوغ السن النظامية إذا كان مكفوف اليد أو محالاً للتحقيق أو المحاكمة.

مادة (٢١٧):

لا يجوز للموظف الرجوع في استقالته، أو طلب الإحالة على التقاعد المبكر، إلا بعد موافقة الوزير المختص وبشرط أن تتم هذه الموافقة قبل التاريخ المحدد لتركه العمل.

مادة (٢١٨):

يجوز أن تقوم إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية بإجراء مقابلة مع الموظف الذي يرغب في إنهاء خدمته وذلك بهدف تطوير وتحسين بيئة العمل.

مادة (٢١٩):

تكون إحالة الموظف على التقاعد المبكر بموافقة من يملك حق تعيينه إذا بلغت خدماته (عشرين) سنة.

مادة (٢٢٠):

يحال الموظف على التقاعد بقوة النظام عند إكماله السن النظامية للإحالة للتقاعد مهما كانت مرتبته، وذلك ما لم تمدد خدمته.

**مادة (٢٢١):**

الموظف الذي يبلغ السن النظامية للإحالة على التقاعد أثناء إيقافه من قبل السلطة المختصة أو أثناء كف يده عن العمل أو محاكمته أو التحقيق معه يحال على التقاعد إذا كانت خدماته المحتسبة لأغراض التقاعد حتى تاريخ كف يده (خمس وعشرين) سنة فأكثر. وتسوى حقوقه التقاعدية وتصرف له وفقاً للنظام. وتؤجل تسوية مستحقاته المالية الأخرى من قبل جهة عمله إلى حين البت في القضية التي أوقف أو كفت يده عن العمل من أجلها، ولا ينظر في احتساب مدة كف اليد لأغراض التقاعد إلا بعد انتهاء القضية. أما إذا كانت خدماته تقل عن (خمس وعشرين) سنة فتؤجل تسوية حقوقه التقاعدية وتصرف مستحقاته حتى الانتهاء من القضية.

مادة (٢٢٢):

إذا استمر الموظف في العمل بعد السن النظامية للإحالة على التقاعد بدون سبب نظامي يعد في حكم الموظف الفعلي ويعامل كالآتي:

- أ. لا تحسب المدة التي قضاها بعد السن النظامية خدمة فعلية.
 - ب. يُعد ما تقاضاه مقابل ما أداه من عمل، ويرد له ما استقطع من عائدات تقاعدية.
 - ج. لا يستفيد من الحقوق التقاعدية إلا بعد انتهاء مباشرته أعمال الوظيفة نهائياً.
- ويعامل وفق ذلك الموظف الذي يتهم في قضية وهو مستمر على رأس العمل خلال الفترة من تاريخ فصله بموجب الحكم التأديبي أو القضائي وحتى تاريخ صدور القرار التنفيذي بإنهاء خدمته.

مادة (٢٢٣):

يعامل الموظف الذي تسحب منه الجنسية السعودية أو تسقط عنه لحصوله عليها بطريقة غير مشروعة معاملة الموظف الفعلي، وتنتهي خدمته ويعد ما تقاضاه مقابل ما أداه من عمل. وتعاد الحسميات التقاعدية المستقطعة من الراتب لمن سحبت منه الجنسية، أما من أسقطت عنه الجنسية السعودية لحصوله عليها بطريقة غير مشروعة فتعاد الحسميات التقاعدية إلى آخر جهة حكومية عمل بها.

مادة (٢٢٤):

تنتهي خدمة الموظف إذا ثبت عجزه صحياً عن العمل بصفة دائمة وقطعية بموجب قرار من الهيئة الطبية العامة، ويكون ذلك من تاريخ تبليغ جهة عمله بقرار الهيئة على أن لا يتجاوز تاريخ إنهاء خدمته (ثلاثين) يوماً من تاريخ صدور قرار الهيئة، وتصدر وزارة الخدمة المدنية إطار العمل التنظيمي لإثبات العجز الصحي عن العمل.

**مادة (٢٢٥):**

يجوز عودة الموظف الذي انتهت خدمته لأسباب صحية إلى الخدمة مرة أخرى بدون مسابقة سواء على وظيفته السابقة إذا كانت شاغرة أو وظيفة أخرى تتوفر فيه شروط شغلها في الجهة الحكومية التي يعمل بها سابقاً أو غيرها بالشروط الآتية:

أ. أن يتم عرضه على الهيئة الطبية العامة لتقرر ما إذا كان لائقاً صحياً لشغل الوظيفة.

ب. أن لا تزيد مدة الانقطاع على سنتين من تاريخ إنهاء خدمته لعجزه الصحي إلى تاريخ تقديم الطلب بالعودة للعمل.

ج. أن لا تزيد المرتبة المراد إعادته إليها عن مرتبته التي كان يشغلها قبل إنهاء خدمته.

مادة (٢٢٦):

يجوز للجهة الحكومية أن تنتهي خدمة الموظف في الحالات الآتية:

أ. إذا لم ينفذ قرار النقل دون عذر مشروع خلال (خمسة عشر) يوماً من تاريخ إبلاغ الموظف بالقرار.

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

ج. إذا لم يعد - دون عذر مشروع بعد انتهاء إجازته أو انتهاء مدة تدريبه أو إعارته أو أي مدة غياب مسموح بها نظاماً - إلى استئناف عمله خلال (خمسة عشر) يوماً.

مادة (٢٢٧):

على الموظف - الذي ينقطع عن عمله ولا يعود لاستئنافه لعذر مشروع - أن يبلغ بعذره خلال (خمسة عشر) يوماً من تاريخ تغيبه، وإلا جاز للجهة الحكومية إنهاء خدمته لغيابه.

**مادة (٢٢٨):**

يفصل الموظف بقوة النظام ويعد الفصل لأسباب تأديبية في الحالات الآتية:

أ. إذا صدر بحقه حكم من جهة قضائية مختصة مكتسب للصفة القطعية مصرح فيه بثبوت ارتكابه موجب حد من الحدود الشرعية ومعاقبته بالجزاء حداً.

ب. إذا صدر بحقه حكم مكتسب للصفة القطعية بارتكاب موجب القصاص في النفس.

ج. إذا صدر عليه حكم من جهة قضائية مختصة مكتسب للصفة القطعية مصرح فيه بالإدانة والحكم بالعقوبة في الجرائم التالية: (الرشوة، والتزوير، والاختلاس، وتهريب المخدرات أو المسكرات أو ترويجها أو المتاجرة فيها).

د. إذا حكم عليه بعقوبة السجن لمدة تزيد على سنة.

ولا يؤثر وقف تنفيذ العقوبة الأصلية المحكوم بها أو صدور عفو من ولي الأمر عن العقوبة الأصلية على تطبيق حكم هذه المادة ما لم ينص في أمر العفو على خلاف ذلك.

مادة (٢٢٩): إخلاء الخدمة بقرار تأسيسي

إذا صدر على الموظف حكم بعقوبة من أي جهة مختصة أنيط بها نظاماً توقيع عقوبات معينة ولم تكن هذه العقوبة موجبة للفصل بقوة النظام فيعرض الأمر على الجهة المختصة بالمحاكمة التأديبية لتقرر الجزاء التأديبي المناسب في حقه.

مادة (٢٣٠):

مع مراعاة حكم المادة (١٩) من نظام الخدمة المدنية، إذا كان المفصول من الخدمة مكفوف اليد، أو من في حكمه، فتعد خدمته منتهية من تاريخ كف يده أو حبسه احتياطياً.

مادة (٢٣١):

يجوز بأمر ملكي، أو بأمر سام، أو بقرار من مجلس الوزراء، فصل الموظف إذا قضت المصلحة العامة بذلك، ولا يعد هذا الفصل لأسباب تأديبية إلا إذا نص على ذلك في الأمر أو القرار، ولا تجوز عودة الموظف إلى الخدمة إلا بموافقة الجهة التي أصدرت أمر أو قرار فصله.



مادة (٢٣٢):

يعامل المعين قبل إكماله مدة الحظر المنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية واللائحة كالتالي:

أ- إذا اتضح أمره قبل إكماله مدة الحظر النظامية فتنهي خدمته، ويعد ما تقاضاه مقابل ما أداه من عمل، ويرد له ما استقطع من عائدات تقاعدية.

ب- إذا اتضح أمره بعد إكماله مدة الحظر النظامية فيستمر في عمله، ومنذ إكماله هذه المدة تعد خدمته نظامية ويعد ما تقاضاه قبل ذلك مقابل ما أداه من عمل.

ج- إذا اتضح أمره بعد إنهاء خدمته فتعد خدمته نظامية اعتباراً من تاريخ إكماله مدة الحظر النظامية، ويعد ما تقاضاه قبل انتهاء مدة الحظر مقابل ما أداه من عمل.

وفي كل الأحوال إذا ثبت أن تعيينه قبل إكمال مدة الحظر تم بتحاييل منه أو بتقصير من الموظف المختص فيحال المتسبب إلى الجهة المختصة لاتخاذ الإجراءات النظامية بحقه.

مادة (٢٣٣):

في حال حصول الموظف على تقويم أداء بتقدير (غير مرض) ثلاث مرات متتالية ولم يتقدم بتظلم أو لم يقبل تظلمه فيتم إنهاء خدماته.

مادة (٢٣٤):

تنتهي خدمة الموظف بوفاته، بناءً على شهادة وفاة من الجهات ذات الاختصاص، وفي حال وفاة الموظف أثناء أداء عمله يعد يوم وفاته هو آخر يوم عمل له.