

آثار خفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد في نظام الخدمة المدنية السعودي: دراسة استطلاعية

ناصر بن محمد الفوزان

أحمد بن سالم العامري

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

المخلص

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة آراء الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية حول الآثار المختلفة لخفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد. ولتحقيق هذه الغاية استطلعت الدراسة عينة من الموظفين في مختلف الأجهزة المركزية بمدينة الرياض، بلغ عددها حوالي ٥٠٠ موظف، تعاون منهم ٣٤٥ موظفاً بمعدل استجابة بلغ حوالي ٦٩ ٪. وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتحليل العاملي، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، توصلت الدراسة إلى عدد من الآثار الإيجابية والسلبية لخفض عدد سنوات التقاعد. تمثل الآثار الإيجابية الآتي: معالجة الخلل في سوق العمل، إيجاد فرص للداخلين الجدد إلى سوق العمل، المساهمة في حل مشكلة العمالة الوافدة، تحسين أداء العمل الحكومي، وتوجيه الموارد البشرية الوطنية. وقد وافق معظم الموظفين على هذه الآثار. أما الآثار السلبية، فقد تضمنت الآتي: خلق متاعب نفسية واجتماعية للمتقاعد، وزيادة أعباء صندوق معاشات التقاعد. انقسم الموظفون أفراد العينة بين موافقين وغير موافقين حول الأثر الأول، ومال معظمهم نحو الموافقة على الأثر الثاني. وقد انتهت هذه الدراسة بطرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

مصطلحات علمية

التقاعد، التقاعد المبكر،
الخدمة المدنية، الموارد
البشرية.

عمل من المواطنين، في الوقت الذي يزيد فيه عدد الوافدين العاملين في هذه السوق إلى أكثر من خمسة ملايين عامل (تقرير

يواجه سوق العمل في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة، تتمثل في زيادة أعداد الباحثين عن

تم تسلّم البحث في مايو ٢٠٠٢، وأجيز للنشر في إبريل ٢٠٠٣.

(1990, *et al.*). فعندما تتبنى الأجهزة الإدارية خططاً لتشجيع الموظفين على التقاعد وهم مازالوا قادرين على العطاء، فإن ذلك سوف يسهم في حل مشكلة البطالة وتوفير فرص عمل للشباب، من خلال شغور الوظائف التي كان يشغلها هؤلاء الموظفون، وكذلك تزويد المنظمات الإدارية بكوادر ذات مهارات عالية (رشيد، ١٤٢١). هذه البدائل قد لا تناسب كل مجتمع في كل الظروف، ولكن بدأ الحديث يدور حول أسلوب تخفيض سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد بوصفه أحد البدائل التي يمكن اللجوء إليها في المملكة. وحيث إن هذا الموضوع لم يتطرق إليه البحث من قبل على الصعيد العلمي أو البحثي على الأقل، فإن الخطوة الأساسية لفتح هذا المجال هي معرفة آراء وانطباعات الموظفين تجاه تخفيض سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد المدني، سواء الإجمالي أو الاختياري، وذلك ما تسعى هذه الدراسة للوصول إليه.

مشكلة الدراسة

عندما تواجه الدول مشكلات تتعلق بتوفير فرص العمل فإنها تلجأ إلى النظر في إدارة مواردها البشرية وتوجيهها من خلال اتباع أساليب مختلفة، منها الإجمالي كتقليص ساعات العمل، وتخفيض الأجور، وتخفيض سنوات الخدمة؛ ومنها الاختياري مثل تشجيع سياسة التقاعد المبكر. ولا شك في أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مميزات وعيوبه؛ حيث تشكل السياسات الرامية إلى تخفيض سنوات الخدمة في

الجوازات السنوي، ١٤٢٠هـ). بالمقابل يعاني القطاع الحكومي المدني السعودي من تضخم أعداد العاملين فيه، لدرجة أنه وصل إلى مرحلة البطالة المقنعة من القوى العاملة المواطنة، في حين لا تتجاوز نسبة العاملين السعوديين في القطاع الخاص أكثر من ٢٠٪ من إجمالي العمالة فيه (مؤسسة النقد العربي السعودي، ١٤٢١هـ). ويبرز التحدي الكبير الذي تواجهه المنظمات الحكومية في توفير الفرص الوظيفية بشكل كبير في ظل تزايد أعداد الداخلين الجدد إلى سوق العمل الذي تقدره خطة التنمية السابعة بحوالي ٨١٧,٣ ألف شخص، والذي تؤكد فيه أن القطاع الحكومي سيوفر حوالي ١٦,٢ ألف وظيفة فقط (وزارة التخطيط، خطة التنمية السابعة، ١٤٢٠-١٤٢٥هـ)، وهو ما يعني أن معظم القوى العاملة الداخلة إلى سوق العمل ينبغي لها أن تتوجه إلى القطاع الخاص.

إن التحدي الكبير الذي تواجهه أجهزة القطاع الحكومي المدنية مقروناً بمعوقات التوظيف في القطاع الخاص يتطلب دراسة وبحثاً للحلول المختلفة التي يمكن أن تسهم في التقليل من الآثار السلبية لذلك. وإذا ما أمعنا النظر في أدبيات الإدارة المختلفة سنجد أنها تناقش عدة بدائل للتعامل مع مشكلات فرص العمل منها مثلاً: تخفيض سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد، وتخفيض ساعات العمل، وتشجيع التقاعد المبكر (McGoldrick and Cooper, 1990; Koeppen

منظمات القطاع الحكومي تحدياً كبيراً بين فقدان هذا القطاع إلى الكفاءات الإدارية ذات التجربة الطويلة وبين فتح المجال للدخالين الجدد إلى سوق العمل. وتؤكد الكثير من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن المنظمات تلجأ إلى سياسة تخفيض سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد عندما تريد أن توجه مواردها البشرية وتوفر فرصاً وظيفية معينة (Greenhalgh et al., 1988; Dewitt, 1998).

وتقوم أنظمة التقاعد وسياسات التوظيف بدور مهم، سواء في خلق المشكلات المتعلقة بتوفير فرص العمل أو حلها. ففي المملكة العربية السعودية يتقاعد الموظف بعد مضي عدد محدد من سنوات الخدمة في القطاع الحكومي، حيث يتحدد راتبه التقاعدي بناء على عدد سنوات الخدمة التي قضاها في العمل، ويتراوح مقدار ما يحصل عليه الموظف بين الحصول على الراتب كاملاً أو نصف الراتب وهكذا لما بينهما. وقد تطول خدمة الموظف في القطاع الحكومي أحياناً إلى قضاء المدة الكاملة المحددة نظاماً، والتي قد تصل إلى ٤٠ سنة للحصول على راتب تقاعدي كامل (رشيد، ١٤٢١). هذا الإجراء يجعل الكثير من الموظفين بعد هذه الفترة غير قادرين على مزاولة أي عمل آخر، بالإضافة إلى حرمان الكثير من الباحثين الجدد عن وظائف من الدخول إلى سوق العمل واكتساب الخبرة والمعرفة وتوفير الدخل اللازم لبناء حياة كريمة. ولذلك يواجه الداخلون إلى سوق العمل مشكلة

عدم إمكان توظيفهم في القطاع الحكومي؛ نظراً لقلة وجود الوظائف، وتضخم هذا القطاع إلى درجة البطالة المقنعة. وعلى الجانب الآخر يواجه الداخلون الجدد إلى سوق العمل في القطاع الخاص عراقيل كثيرة من أهمها: مطالبة القطاع الخاص بالخبرة والمهارة، وضعف الحوافز المادية التي يقدمها هذا القطاع، وضعف الاستقرار والأمن الوظيفي. ونتيجة لهذا الوضع طرح كثير من المهتمين فكرة تخفيض عدد سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد الإجباري أو الاختياري في القطاع الحكومي المدني من أجل الإسهام في معالجة بعض المشكلات التي يعاني منها سوق العمل السعودي. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه: هل تخفيض عدد سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد إيجابي أم سلبي؟ ما الآثار المترتبة على هذا القرار؟ وهل سيستفيد الاقتصاد الوطني من مثل هذا القرار أم أن نتائجه ستكون سلبية؟

أهمية الدراسة

يمكن القول بأن موضوع تخفيض سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد بوصفها استراتيجية تنظيمية لم ينل نصيبه من البحث والدراسة ولم تتطرق له الأدبيات المتخصصة بشيء من التفصيل. وهذا في حد ذاته يجعل هذه الدراسة في غاية الأهمية، لطحها موضوعاً لم يتناول من قبل، في الوقت الذي كثر الحديث فيه أخيراً عن هذه الآلية. ولعل هذه الدراسة تضيف على النقاش الدائر حول

١ - إلى أي مدى يوافق الموظفون في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية على تخفيض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد؟ وما مقدار التخفيض الذي يقترحونه للحصول على التقاعد؟

٢ - ما رؤية الموظفين لأهم الآثار المترتبة على خفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد؟

٣ - ما العلاقة بين العوامل الشخصية للموظفين ورؤيتهم لأهم الآثار المترتبة على خفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد؟

أدبيات الدراسة

لم تتطرق أدبيات الإدارة مباشرة إلى موضوع تخفيض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد- على حد علم الباحثين- حيث تختلف الدول في هذا الشأن. ففي المملكة العربية السعودية ينص نظام الخدمة المدنية على حصول الموظف على راتب تقاعدي كامل إذا قضى في الخدمة مدة أربعين سنة، وعلى نصف راتب إذا قضى في الخدمة مدة عشرين سنة (رشيد، ١٤٢١). وبما أن هذا البحث يهدف إلى دراسة إمكان خفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد الإجباري أو الاختياري كالتقاعد المبكر، فإن الإطار النظري سيعتمد في بنائه على

هذا الموضوع صفة العلمية، بوصفها دراسة تطبيقية. صحيح أن هذا الموضوع مرتبط بالدراسات الخاصة بالتقاعد الإجباري والتقاعد المبكر، إلا أن الأخير حظي ببعض الاهتمام من الباحثين في اقتصاديات العمل، وقانون العمل، وقليل من الاهتمام في أدبيات الدراسات التنظيمية والإدارية (Feldman, 1994). كل هذا يبرز أهمية هذه الدراسة في سبيل إثراء المعرفة وتشجيع البحث العلمي الخاص بآليات توفير فرص العمل من خلال سياسة تخفيض سنوات الخدمة المدنية في القطاع العام.

بالإضافة إلى ذلك، تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تطرقها لموضوع مرتبط بتوفير فرص العمل؛ حيث يركز على معرفة الآثار المترتبة على آلية تخفيض سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد، سواء الإجباري أو الاختياري. إن فهم اتجاهات الموظفين نحو هذه الاستراتيجية ومعرفة آرائهم حول الآثار المترتبة على تنفيذ مثل تلك السياسة يساعد متخذي القرار في معرفة المجالات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند التخطيط أو التفكير في موضوع تخفيض سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد المدني.

أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

الارتباط النفسي بالعمل أو تحويله أو الالتزام به. هذا التعريف يأخذ في الاعتبار مقدرة الموظف على العمل بعد التقاعد، ولكن طبيعة الالتزام تجاه العمل تتغير؛ حيث تتخذ صفة الالتزام الجزئي عوضاً عن الالتزام الكلي كما كان في السابق. وفي هذا الصدد، يذكر الغريب (١٩٩٨) أن هناك شبه إجماع على أن التقاعد يرتبط بالوظيفة أكثر من ارتباطه بالعمل، حيث إن المتقاعد قد يترك الوظيفة وهو لا يزال قادراً على العمل. أما مفهوم التقاعد المبكر فهو اتخاذ قرار إرادي بترك الوظيفة قبل سن التقاعد المحددة نظاماً (Feldman, 1994).

قرار التقاعد وأنماطه

يتفق الباحثون على أن التقاعد إما أن يكون إجبارياً أو اختيارياً. فعند بلوغ الموظف السن النظامية للإحالة إلى التقاعد تنهى خدمته بقوة النظام. أما التقاعد الاختياري فتختلف الأسباب التي تدعو إليه؛ فهناك أسباب صحية، وأخرى بيئية خاصة بالعمل كالإجهاد وخصائص العمل وظروفه، وأخرى ذات علاقة بالروتين والملل، أضاف إلى ذلك المميزات المالية الممنوحة للمتقاعد (Quinn, 1978). وقد وجد الطحيت (١٩٩٣) أن من العوامل المؤثرة على التقاعد المبكر لدى الموظفين الكويتيين المزايا الممنوحة للمتقاعد، وضغوط الأصدقاء، والرغبة في ممارسة عمل خاص، وعوامل صحية وشخصية مختلفة.

ما كتب حول موضوع التقاعد بأنواعه والمرتبطة بموضوع الدراسة. سيناقش أولاً مفهوم التقاعد وأنواعه، وسن الإحالة إلى التقاعد، والتقاعد في المملكة العربية السعودية، وأخيراً الآثار المترتبة على تخفيض سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد.

مفهوم التقاعد

بالرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه من الباحثين، إلا أنه يمكن القول بأن هناك مفهومين للتقاعد بشكل عام: المفهوم التقليدي لطبيعة التقاعد والذي ينظر للتقاعد بوصفه مرحلة أخيرة من حياة الموظف العملية، ومن ثم فهو الانتقال من الوظيفة إلى اللاوظيفة - أي التوقف عن العمل نهائياً. وهنا يمكن القول بأن التقاعد هو ترك العمل إجبارياً بسبب بلوغ السن القانونية، أو اختيارياً لأي سبب (الغريب، ١٩٩٨). ويعد هذا المفهوم قاصراً؛ حيث إن كثيراً من الموظفين الذين يبلغون السن النظامية للتقاعد لا يزالون قادرين على العمل بعد التقاعد، ولذلك فالتقاعد لا يعني نهاية العمل. من هنا ذهب بعض الباحثين مثل Feldman (1994) إلى ضرورة تبني مفهوم آخر للتقاعد يأخذ في الاعتبار قدرة الموظف على العمل بعد التقاعد، والإسهام بإيجابية في مجتمعه. فالنظرة الإيجابية للتقاعد تعني قيام الموظف وهو لا يزال قادراً على العطاء بترك المنصب الوظيفي الذي يشغله، أو الحقل المهني بعد مضي مدة زمنية معينة، وذلك بهدف تخفيض

التقاعد، باعتبار أن قدرة الموظف على تعلم مهارات جديدة وكذلك قدرته على الإنتاجية تقل مع تقدمه بالسن (Kaeter, 1995). ويواجه استخدام معيار السن أساساً لتحديد سن التقاعد عدد من الانتقادات التي تركز في مجملها على قدرة الموظف على العمل بعد سن التقاعد نتيجة لتطور الرعاية الصحية، وكذلك فإن ظروف الموظف الاقتصادية أو حبه للعمل قد تدفعه إلى الرغبة في الاستمرار في العمل (Ruhm, 1995). وفي المقابل فإن هناك من يرى أن تحديد سن معين للإحالة إلى التقاعد يفيد العمل، من حيث إدخال دماء شابة وجديدة إلى العمل، ويحقق التقدم الوظيفي وذلك بإفساح المجال أمام الموظفين للحلول مكان زملائهم الذين تقدم بهم العمر (النجار، ١٩٨٦).

وتختلف الدول في تحديد سن التقاعد، فهناك من يحدده في معظم الدول النامية بسن الستين أو أقل، وفي الدول المتقدمة بسن الخامسة والستين، وبعض الدول تحدد السن التقاعدي بعمر خمسة وخمسين عاماً (رشيد، ١٤٢١). ففي فرنسا والبرتغال يحال الموظف إلى التقاعد إذا بلغ السبعين من العمر، أما ألمانيا وسويسرا وإيطاليا فيحال الموظف إلى التقاعد في سن الخامسة والستين (Ridly, 1986). وفي بعض الدول العربية مثل الأردن والسعودية نجد أن العمر التقاعدي هو سن الستين (شاويش، ١٩٩٠؛ رشيد، ١٤٢١). وتختلف الدول أيضاً في تحديد المبالغ النقدية التي تصرف للمتقاعد. ففي

وبما أن التقاعد يؤدي إلى انقطاع الفرد عن تأدية العمل الذي مارسه لفترة طويلة من الزمن، فإن ذلك يتطلب من الفرد محاولة التوافق مع هذه المرحلة الجديدة (الغريب، ١٩٩٨). وهناك أنماط متعددة للتكيف مع التقاعد، فهناك النمط المستمر والذي يحاول المتقاعد من خلاله إلى مزاوله الأدوار التي كان يمارسها قبل التقاعد، ولذلك فالمتقاعد يبذل جهداً كبيراً للتكيف مع المرحلة الجديدة من خلال الاستمرار في العمل. وهناك أيضاً نمط الانسحاب؛ حيث يتخلى الفرد عن اهتماماته السابقة دون تبني أدوار جديدة؛ نظراً لأن التقاعد وفقاً لهذا النمط يمثل وقتاً للراحة والاستجمام؛ ومن ثم فإن الشخص يتوقف عن العمل. وقد يلجأ المتقاعد إلى تغيير الأنشطة، حيث يحاول هنا تبني نشاطات جديدة، وتحول في طبيعة اهتمام الشخص وأدواره، حيث يقوم بممارسة أدوار وأنشطة جديدة تختلف عما كان يمارسه قبل مرحلة التقاعد، ويدخل في هذا النمط الأفراد الذين يرون في التقاعد فرصة لممارسة أعمال كانوا يتمنون القيام بها، ولكن ظروف العمل سابقاً حالت دون ذلك (العبودي، ١٤١٤).

العمر والإحالة إلى التقاعد

تحدد الأنظمة والقوانين الخاصة بالخدمة المدنية الحد الأدنى والأعلى بالنسبة إلى السن المطلوب توافرها في الموظف للقيام بأعباء الوظيفة بشكل جيد. ويستخدم عمر الموظف معياراً في معظم نظم الخدمة المدنية لإحالة الموظف إلى

التقاعد الحكومي في المملكة العربية السعودية

إن الهدف من وجود نظام لتقاعد الموظفين هو تأمين الحياة الكريمة للفرد وأسرته بعد ترك الوظيفة. وتملك معظم دول العالم المتقدمة نظاماً شاملاً للتأمين الاجتماعي لجميع المواطنين، أما في الدول النامية فإن الترتيبات المنظمة للتأمين تعد حديثة نسبياً، حيث إنها لم تظهر للوجود إلا بعد الحرب العالمية الثانية (رشيد، ١٤٢١). ولقد مر نظام التقاعد في المملكة بثلاثة مراحل أساسية. فقد صدر أول نظام للتقاعد عام ١٣٦٤هـ والذي كان يشمل الموظفين الملكيين والضباط العسكريين، حيث حدد السن القانونية للتقاعد بسن الستين للتقاعد الإجباري، وسن الخامسة والخمسين لمن أراد أن يتقاعد مبكراً. وفي عام ١٣٧٨ هـ صدر نظام جديد أنشئت بموجبه مصلحة معاشات التقاعد لتتولى عملية إدارة التقاعد المدني. وأخيراً صدر نظام ١٣٩٣هـ الذي يطبق على المدنيين، وكذلك نظام ١٣٩٥هـ الخاص بالعسكريين، ولا يزال العمل بهما سارياً حتى اليوم؛ حيث تم فصل النظام المدني عن العسكري لاختلاف المهام وطبيعة العمل. ووفقاً لذلك، فإن الموظف المدني يحال إلى التقاعد عند بلوغه سن الستين من العمر، ويمكن أن تمد الخدمة إلى سن الخامسة والستين بقرار من مجلس الوزراء. ويستثنى من ذلك الوزراء والقضاة، ويجوز تمديد مدة الخدمة بعد سن الخامسة والستين في الحالات الاستثنائية بمرسوم ملكي. وقد حدد النظام

البرتغال يمكن أن تصل الحقوق التقاعدية إلى ١٠٠٪ من آخر مرتب يتقاضاه الموظف، وفي ألمانيا ٧٥٪، وهولندا ٧٠٪، وسويسرا ٦٠٪، وبريطانيا ٥٠٪ (Ridly, 1986). أما في المملكة فإن نظام التقاعد المدني يفرق بين التقاعد في حالة الوفاة أو العجز الكلي عن العمل، والتقاعد في الحالات العادية. ففي الحالات العادية فإن القاعدة العامة هي أن يحتسب الراتب الشهري للمتقاعد على أساس جزء من أربعين جزءاً من الراتب الأخير للموظف، وذلك عن كل سنة من سنوات الخدمة المحتسبة لأغراض التقاعد، على ألا تتجاوز سنوات الخدمة المحسوبة للتقاعد على أربعين سنة وألا يقل المعاش التقاعدي عن ١٥٠٠ ريال. أما إذا توفي الموظف أو أنهت خدماته لأسباب لا علاقة لها بالعمل فإن معاشه التقاعدي يحدد على أساس ٤٠٪ من آخر مرتب حصل عليه الموظف، أو على أساس المعاش المستحق عن الخدمة المحسوبة في التقاعد أيهما أكبر. وعندما يكون العمل هو السبب في الوفاة أو في انتهاء الخدمة بسبب العجز الكلي، فيتم تسوية الاستحقاق التقاعدي على أساس ٨٠٪ من الراتب الشهري الأخير، أو طبقاً للقاعدة العامة (على أساس جزء من أربعين جزءاً من الراتب الشهري الأخير) أيهما أكبر (رشيد، ١٤٢١).

نناقش بعض الآثار الإيجابية والسلبية لاستراتيجية خفض سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد.

الآثار الإيجابية لخفض سنوات الخدمة

تسهم سياسة تخفيض سنوات الخدمة إيجابياً في إتاحة الفرصة للأفواج المتخرجة سنوياً للحصول على وظائف، وكذلك على تزويد الدوائر الحكومية بطاقات شابة؛ وإعطاء المتقاعدين الفرصة للتمتع والاستفادة مما بقي من أعمارهم خارج العمل (صنيتان، ١٤١٣). كذلك يمكن أن تقوم هذه الاستراتيجية بدور مهم في حفز الموظفين من خلال فتح مجال الترقيات إلى مناصب أعلى، وكذلك في الحد من ارتفاع نسبة البطالة من خلال ما توفره من فرص وظيفية للشباب الجدد الداخلين إلى سوق العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن تبني سياسة خاصة بخفض سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد الإجباري والاختياري يمكن أن يعمل على إعادة توزيع الوظائف القائمة بين أشخاص من مختلف الأعمار بدلاً من استحداث وظائف جديدة، وكذلك يحد من جمود الترقى الوظيفي لشغل المناصب من قبل أشخاص لا يتركونها إلا بالوفاة أو التقاعد الإجباري، ويخلق قوى بشرية صحية وشابة، ويعزز من أداء المنظمات من خلال التجاوب مع التطور التكنولوجي والتخلص من الروتين (الطحيح، ١٩٩٣؛ McGoldrick and Cooper, 1990; Blyton, 1982). أيضا يمكن

كيفية الإحالة إلى التقاعد؛ حيث أن هناك التقاعد الإجباري والتقاعد الاختياري، وينطبق الأول على من بلغ السن القانونية، وكذلك حالات إلغاء الوظيفة أو فصل الموظف بقرار من مجلس الوزراء أو بأمر سام، أو الوفاة أو العجز. أما التقاعد الاختياري، فقد نصت المادة الثامنة عشرة (١٨) من النظام على أحقية الموظف لمعاش تقاعدي متى بلغت مدة الخدمة خمساً وعشرين سنة على الأقل، أو عشرين سنة بعد موافقة الجهة المختصة (صنيتان، ١٤١٣). وفي المملكة تمارس ثلاثة أنواع من التقاعد: التقاعد المدني الخاص بالموظفين المدنيين، والتقاعد العسكري الخاص بالعسكريين فقط، والتأمينات الاجتماعية لموظفي القطاع الخاص ونظام الأجور الحكومية (الغريب، ١٩٩٨).

الآثار المترتبة على خفض سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد

ينتج عن أي سياسة تهتم بتنظيم الموارد البشرية في أي مجتمع نتائج إيجابية وسلبية تختلف من مجتمع لآخر، حيث تتأثر ممارسة تلك السياسة بخصائص البنية الاقتصادية للمجتمع، وبمدى توافر فرص العمل، ومدى فاعلية الضمان الاجتماعي. ونتيجة لذلك، تتعدد الأهداف التي من أجلها تستخدم استراتيجيات تنظيم الموارد البشرية وتوجيهها حسب ظروف كل مجتمع وخصائصه (الشلال، ١٩٩٦). وفيما يلي

الأفراد الذين يرون في العمل أهمية اجتماعية، مثل ممارسة أدوار فعالة في المجتمع، وعدم الرغبة في الانفصال عن زملاء المهنة، وحب العمل، والخوف من الفراغ والوحدة وفقدان المنصب والاحترام. ففي دراسة قام بها العبيدي (١٤١٤) لمعرفة دوافع العمل أو البحث عن عمل بعد التقاعد وجد أن ٨٢٪ من عينة الدراسة يرون أهمية العمل بعد التقاعد بسبب الخوف من الفراغ، و ٥٣٪ نتيجة للخوف من فقدان الاحترام، و ٤٠٪ من أجل حب المهنة، و ٧٣٪ نتيجة للحاجة إلى تكوين أصدقاء. ومن الآثار السلبية أيضاً ومشكلات ذات طابع اقتصادي، مثل تحميل الجهة المسؤولة عن التقاعد ضغوطاً مالية؛ حيث إنها سوف تتحمل دفع معاشات التقاعد لفترات طويلة أكثر مما كان مقرراً. ففي الكويت مثلاً ونتيجة لتقاعد الموظفين المبكر قفزت معاشات التقاعد من ١٨٤,٥ مليون دينار خلال عامي ٨٧/٨٨ إلى ٢٦٢,٤٧ مليون دينار لعام ٩١/٩٢ (الशलّال، ١٩٩٦).

وخلاصة القول، فإن أية سياسة لتخفيض سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد بشكل عام لها متطلباتها الخاصة والبيئة المناسبة لتطبيقها؛ حيث إن عدم ملائمة الظروف المحيطة قد يخلق من هذه الإستراتيجية مشكلة ذات تبعات متعددة. فمثلاً التقاعد المبكر لا يمثل مشكلة لمجتمع تتوافر فيه الخبرات الوطنية، حيث لا تتم الاستعانة بالخبرات الأجنبية وما يترتب على ذلك من أعباء اقتصادية وإخلال

أن تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تنظيم الموارد البشرية وتوجيهها بهدف إيجاد توازن في خصائص القوى العاملة، وتقليل التكاليف من خلال إحلال كبار الموظفين نوي الرواتب العالية بموظفين أصغر سناً وأقل راتباً (Koeppen *et al.*, 1990). وقد استخدمت بعض الآليات الخاصة بتنظيم الموارد البشرية مثل سياسة التقاعد المبكر. ففي عام ١٩٧٧، استخدمت بريطانيا تلك الاستراتيجية عندما كانت الحاجة ماسة إلى خفض حجم القوى العاملة وإحداث تغيير في تركيبتها، وقد أدى ذلك إلى خلق فرص عمل جديدة، وإلى التقليل من معدلات البطالة (McGoldrick and Cooper, 1990).

الآثار السلبية لخفض سنوات الخدمة

ينتج عن هذه الإستراتيجية أيضاً بعض الآثار السلبية. فقد تخسر المنظمة نتيجة لخفض سنوات الخدمة تسرب الكفاءات المؤهلة إلى قطاعات أخرى، وكذلك إلى إهدار الموارد المالية، حيث إن المنظمة أسهمت في دفع تكاليف التدريب والتأهيل لمن يتقاعد من الموظفين (صنيتان، ١٤١٣). ففي ظل توافر مميزات تقاعدية جيدة قد يتقاعد عدد كبير من الموظفين، ومن ثم تتأثر المنظمة من جراء ذلك، خصوصاً إذا كان هؤلاء المتقاعدون مؤهلين تأهيلاً جيداً (Kuzmits and Sussman, 1988). أيضاً قد تؤدي سياسة خفض سنوات الخدمة إلى بعض الآثار النفسية، حيث إن التقاعد أو ترك الوظيفة مبكراً - بشكل عام - غير محبذ من بعض

ومسؤوليات مختلفة، وتنمية المهارات الخاصة باستشارات العمل، والتقاعد الجزئي. كل هذه الإستراتيجيات تساعد في الاستفادة من خدمات المتقاعدين. وإذا ما تم تخفيض سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد في المملكة فإن ذلك سوف يفتح المجال للتوظيف في القطاع الحكومي من خلال توظيف الداخلين الجدد إلى سوق العمل، وفي الوقت نفسه يمكن أن يساهم في فتح المجال للتوظيف في القطاع الخاص من خلال إحلال المتقاعدين الحكوميين الراغبين في العمل وأصحاب الخبرة محل العمالة الأجنبية، وبذلك يتم الاستفادة من القوى البشرية كاملة في المجتمع.

الدراسات السابقة

تشير الدراسات التي تناولت موضوع التقاعد أن له آثاراً مختلفة. ويذكر الشلال (١٩٩٦) في دراسته للأثار النفسية والاجتماعية للمتقاعدين مبكراً إلى أن المتقاعد يعاني من الشعور باللامبالاة والسلبية، وفقدان الدعم النفسي والاجتماعي، وزيادة ضغوط ومصاعب الحياة، والإحساس بالقلق وعدم الاستقرار النفسي، وقلة العلاقات الاجتماعية، وضعف المكانة في المجتمع والأسرة، وزيادة الخلافات والتوترات الأسرية. أيضاً، وجد الطحبح (١٩٩٣) في دراسة له في دولة الكويت حول التقاعد المبكر أن هذه السياسة أفرزت آثاراً سلبية كبيرة. ففي الوقت الذي كان الهدف فيه من اتباع هذه

التركيبة السكانية. كما أنه لا يمثل مشكلة لمجتمع اتسم فيه التنظيم والنشاط الاقتصادي بالرسوخ والاستقرار، حيث يمكن احتواء الآثار السلبية المترتبة على التقاعد. ولهذا يجب القول بأن تطبيق أية سياسة تهتم بتوجيه الموارد البشرية يختلف من مجتمع إلى آخر كل حسب خصائصه وإمكاناته (الشلال، ١٩٩٦). وكأية عملية تغيير يجب دراسة أي قرار يهدف إلى تخفيض عدد سنوات الخدمة من خلال تحليل جيد للإيجابيات والسلبيات، فعندما تتوافر الظروف الملائمة أو الحاجة الماسة لتطبيق أية إستراتيجية لتنظيم القوى العاملة وتوجيهها فإنها ستكون فعالة.

ويذكر Rosen and Jerdee (1989) أن هناك سياسات يمكن استخدامها للتعامل مع الآثار السلبية التي قد تصاحب تخفيض سنوات الخدمة مثل تسرب المؤهلين؛ حيث إن هناك وسائل يمكن استخدامها في هذا النطاق، مثل تغيير قواعد العمل بحيث يمكن استخدام كبار السن مستشارين في العمل، أو إعادة توظيفهم في وظائف قليلة المتطلبات وإمكانية تطبيق فكرة العمل من المنزل. كذلك يمكن إحداث تغيير في ساعات العمل بحيث يمكن أن يعمل كبير السن وفقاً لساعات عمل مرنة، أو نصف ساعات العمل، أو قيام موظفين من كبار السن بأعباء وظيفة واحدة مناصفة. وفي دراسة للطحبح (١٩٩٣) وجد بأن بدائل التقاعد المفضلة لدى الموظفين الكويتيين الذين درسهم تشمل التدريب على أعمال

حين أن ٣٠٪ منهم يرون أن نمط حياتهم لم يتغير عما كان عليه في أثناء العمل.

مما سبق يمكن أن نخلص إلى أن اتباع إستراتيجية خفض سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد لها آثار إيجابية وسلبية كما سبق ذكره، ويرجع الفصيل في تطبيقها من عدمه إلى مدى ملائمة الظروف وتوافر البيئة المناسبة والمتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تلك السياسة. لكن الملاحظ من الدراسات السابقة أنها تركز على الجوانب الشخصية للتقاعد ولم تتناول الجوانب المتعلقة بالاقتصاد الوطني مثل مشكلة توظيف الداخلين الجدد إلى سوق العمل، ومعالجة مشكلات العمالة الوافدة في القطاع الخاص وغير ذلك. كما أن هذه الدراسات لم تركز على فكرة تخفيض سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد الإجباري والاختياري والآثار المترتبة على ذلك، وهذا ما سوف نتناوله هذه الدراسة.

منهجية الدراسة

١ - منهج البحث

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تحاول استقصاء وجهات نظر الموظفين في مختلف الأجهزة الحكومية، فقد استخدم المنهج المسحي التحليلي الذي يسمح باستقصاء عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة. فهذا المنهج يسهم في التعرف إلى آراء الموظفين نحو العديد من المتغيرات، بالإضافة إلى معرفة العوامل الشخصية لهؤلاء العاملين وكيفية تأثير ذلك على رؤيتهم واتجاهاتهم نحو الظاهرة أو

السياسة هو تخفيض عدد الموظفين الحكوميين من كبار السن والتعليم المنخفض، وإفساح المجال للشباب والجامعيين للعمل، أدت هذه السياسة إلى تشجيع الشباب وكبار السن على ترك العمل في القطاع الحكومي مبكراً. فمثلاً يقل عمر ثلثي المتقاعدين في دولة الكويت عن ٥٠ عاماً. ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى المزايا المختلفة الممنوحة للمتقاعدين. من جهة أخرى يذكر Kuzmits and Sussman (1988) إلى أن وجود سياسة تقاعدية مرنة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية. فمثلاً، استطاعت شركة دبونت (De Pont) من خلال سياستها الاختيارية للتقاعد المبكر في عام ١٩٨٥ أن تخفض العمالة بمقدار ١١٢٠٠ موظف، ووفرت حوالي ٢٣٠ مليون دولار.

وعلى صعيد آخر، أجريت بعض الدراسات عن مدى رضا الموظف بعد التقاعد، ووجد إجمالاً أن المتقاعدين راضون عن أوضاعهم الجديدة. ففي دراسة قام بها Sweet et al., (1989) وجد أن درجة الرضا لدى أفراد العينة عالية، وعزوا أسباب رضاهم إلى أن التقاعد منحهم الفرصة لبناء علاقات أكثر مع الآخرين ومستوى عال من النشاط والحيوية. كما وجد McGoldrick, (1983) في دراسة عن مدى رضا المتقاعدين مبكراً في بريطانيا إلى أن هناك مستوى عالياً من الرضا فيما يتعلق بنمط الحياة الذي يعيشه المتقاعدون، حيث إن ٦٠٪ منهم يرون بأن نمط حياتهم أصبح أفضل بعد التقاعد، في

بالعينة الملائمة تلك التي يتم اختيارها بناء على مدى مناسبتها لطبيعة البحث وأهدافه، والتي تعتمد على أساس رؤية الباحث لمفردات العينة القادرين على إعطاء معلومات صحيحة وصادقة (القحطاني وآخرون، ١٤٢١). ودرءاً للمشكلات التي يمكن أن تتخلل الطريقة غير الاحتمالية، تم استقصاء عدد كبير من الموظفين في هذه الوزارات ومن مختلف المراتب الوظيفية، وذلك لتقليل الخطأ العشوائي الذي يرافق دائماً العينة صغيرة الحجم. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة المستقصاة حوالي (٥٠٠) موظف، استجاب منهم (٣٤٥) موظفاً، وذلك بمعدل استجابة بلغ حوالي (٦٩٪) وهذا معدل عال ومقبول في العلوم السلوكية (Babbie, 1995).

٣ - أداة جمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، استخدم أسلوب الاستبانة التي قام الباحثان بتصميمها، ومن ثم عرضها على عدد من المختصين في هذا المجال، بعد ذلك تم اختبارها على مجموعة من أفراد العينة للتأكد من سلامتها وسهولة فهمها. تكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء: تناول الجزء الأول أسئلة حول اتجاهات الموظفين نحو خفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد، وعدد السنوات المقترحة للحصول على راتب كامل أو جزء من الراتب. أما القسم الثاني فطرح حوالي ٢٦ عبارة حول الآثار السلبية أو الإيجابية

الظواهر المراد دراستها. وهذا بلا شك يجعله مرشحاً أكثر من غيره من مناهج البحث الأخرى لهذا النوع من الدراسات.

٢ - مجتمع البحث واختيار العينة

تشكل الأجهزة الحكومية المدنية المركزية في العاصمة الرياض مجتمع هذه الدراسة، حيث استُقصيت آراء الموظفين في ١٢ وزارة تم اختيارها عشوائياً (المالية والاقتصاد الوطني، المعارف، الصحة، المواصلات، الإعلام، العمل والشؤون الاجتماعية، الخدمة المدنية، الزراعة، الشؤون البلدية والقروية، التجارة، العدل، الصناعة والكهرباء). وقد مثل الموظفون في سلم الخدمة المدنية - الذي يتراوح من المرتبة الأولى إلى المرتبة الخامسة عشرة - الإطار العام لمجتمع البحث الذي اختيرت العينة منه. وبذلك استبعد موظفو نظام الأجور والمستخدمين، كما استبعد الموظفون العسكريون وذلك لاختلاف مدة الخدمة عندهم عن الموظفين المدنيين؛ ومن ثم فإن قصر المجتمع على هذه الفئة سيسهم في تقليص درجة التباين بها وإيجاد درجة من الانسجام بين أفراد مجتمع الدراسة، وهو ما من شأنه المحافظة على دقة النتائج.

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة غير الاحتمالية الملائمة (convenience sample)، وذلك لأن مجتمع الدراسة كبير ومتنوع ومن الصعوبة تحديده بشكل دقيق يسمح باستخدام الطريقة الاحتمالية بشكل سليم. ويقصد

أولاً: المعلومات الشخصية

يوضح الجدول (١) البيانات الخاصة بأفراد العينة كالعمر، والمرتبة الوظيفية، والخبرة، ومسمى الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص. ويتضح من الجدول أن متوسط أعمار أفراد العينة حوالي ٣٧,٨ سنة، وهو ما يعني أن معظم العينة تقع أعمارهم دون سن الأربعين، مع وجود عدد لا بأس به من كبار السن وصغار السن نسبياً، كما يوضح ذلك الانحراف المعياري البالغ ٧,٨ سنوات. أما الخبرة العملية، فبلغ المتوسط الحسابي لها حوالي ١٥,٥ سنة، وهو ما يعني أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة جيدة. وبخصوص المرتبة الوظيفية، يتبين لنا أن حوالي ١٦,٥٪ يشغلون مراتب وظيفية أقل من المرتبة الخامسة، و٧٥,٥٪ يشغلون مراتب وظيفية تتراوح بين المرتبة السادسة والعاشرة، و٨٪ تقريباً يشغلون مراتب وظيفية تتراوح بين الحادية عشرة والخامسة عشرة، علماً بأن السلم الوظيفي للخدمة المدنية يتراوح بين المرتبة الأولى والمرتبة الخامسة عشرة التي تمثل المرتبة العليا في السلم الوظيفي، ولا يعلوها إلا المرتبة الممتازة ومرتبة الوزير.

وفيما يتعلق بمسمى الوظيفة، وجد أن حوالي ٢,٧٪ منهم يشغلون وظيفة مدير عام وأعلى، و١٢٪ يشغلون وظيفة مدير إدارة، و١٥,٩٪ يشغلون وظيفة رئيس قسم، أما بقية أفراد العينة والبالغ ٦٩,٥٪ فإنهم موظفين بدون مناصب إشرافية. وهذا يتناسب إلى حد كبير مع توزيعهم في

المحتملة لقرار خفض سنوات الخدمة على مقياس ليكرت المتدرج، حيث أعطيت الإجابة موافق جداً قيمة "٥" والإجابة غير موافق إطلاقاً قيمة "١" وهكذا تتدرج القيم فيما بينها. بعد ذلك تم حساب معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) لهذا الجزء حيث بلغ حوالي (٠,٨٠)، وهذا يعد معامل ثبات مرتفع. تناول القسم الثالث عدداً من الأسئلة المتعلقة بالعوامل الشخصية كالعمر، والمرتبة الوظيفية، والخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومسمى الوظيفة لمعرفة مدى تأثيرها على اتجاهاتهم نحو هذا الموضوع.

٤ - كيفية تحليل البيانات

بعد جمع البيانات قام الباحثان بمراجعتها للتأكد من خلوها من الأخطاء ولحذف الاستمارات غير المكتملة، ثم بعد ذلك تم ترميزها وإدخالها في الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). استخدمت على إثر ذلك مجموعة من الحزم الإحصائية مثل النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتحليل العاملي، والارتباط.

عرض البيانات وتحليلها

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة، حيث تستعرض البيانات الخاصة بأفراد العينة أولاً، يلي ذلك البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية.

جدول ١
معلومات شخصية عن أفراد العينة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	٣٧,٨	٧,٨
الخبرة العملية	١٥,٥	٨,١
المرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
٥-١	٥٣	٪١٦,٥
١٠-٦	٢٤٠	٪٧٥,٥
١٥-١١	٢٦	٪٨
مسمى الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام أو أعلى	٩	٪٢,٧
مدير إدارة	٤٠	٪١٢
رئيس قسم	٥٣	٪١٥,٩
موظف	٢٣٢	٪٦٩,٥
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من الثانوية	٣٨	٪١١,٢
الثانوية	٧٩	٪٢٣,٢
دبلوم بعد الثانوية	٧١	٪٢٠,٩
جامعي	١٢٤	٪٣٦,٥
دراسات عليا	٢٨	٪٨,٢
التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علوم إدارية	٩٠	٪٣٥,٩
علوم اجتماعية	٣٤	٪١٣,٥
علوم هندسية	٦٥	٪٢٥,٩
علوم بحتة	١٠	٪٤
أخرى	٥٢	٪٢٠,٧

مقارنة مع التخصصات الأخرى، حيث بلغت نسبة أفراد العينة المتخصصين في هذا المجال حوالي ٪٣٥,٩، تلاه المتخصصون في العلوم الهندسية بنسبة حوالي ٪٢٥,٩.

مجتمع الدراسة. بالنسبة للمؤهل العلمي، وجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة حاصلة على مؤهل جامعي، في حين أن الحاصلين على أقل من الثانوية لم يتجاوز ٪١٢، كما حظي تخصص العلوم الإدارية بأعلى نسبة

ثانياً: اتجاهات أفراد العينة حول خفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد

توضح البيانات الواردة في الجدولين (٢) و(٣) أن معظم أفراد العينة يوافقون على خفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد، حيث أشار حوالي ٨٧,٨٪ منهم بضرورة خفضه. ويقترح أفراد العينة، كما يشير الجدول (٣)، تخفيض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على تقاعد براتب كامل من ٤٠ سنة كما هو الحال الآن إلى ٣١,٣ سنة، وتخفيض عدد سنوات الخدمة للحصول على تقاعد مبكر بدون إذن صاحب الصلاحية من ٢٥ سنة إلى ١٩,٣ سنة، وكذلك عدد سنوات الخدمة للحصول على تقاعد مبكر بعد موافقة صاحب الصلاحية

من ٢٠ سنة إلى ١٥,٢ سنة. ويقصد بصاحب الصلاحية هنا الرئيس الأعلى للجهاز الإداري كالوزير، أو المحافظ، أو المدير العام.. إلخ. وما يدرك من هذه الآراء هو المطالبة بخفض مدد الحصول على التقاعد بواقع ٩ سنوات للحصول على راتب كامل، و٥ سنوات للتقاعد المبكر عن المدة النظامية الحالية. بإذن صاحب الصلاحية أو بدون إذنه.

ثالثاً: آثار خفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد

١ - التحليل العاملي

للتعرف إلى أهم الآثار المترتبة على خفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد،

جدول ٢

مدى تأييد أفراد العينة لخفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد في القطاع الحكومي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٣٠١	٪٨٧,٨
لا	٣٨	٪١١,١
لا يوجد رأي	٤	٪١,٢

جدول رقم ٣

رأي أفراد العينة لعدد سنوات الخدمة المقترحة للحصول على التقاعد

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عدد سنوات الخدمة المقترحة للحصول على راتب تقاعدي كاملاً بدلاً من ٤٠ سنة	٣١,٣	٣,٥
عدد سنوات الخدمة المقترحة للحصول على تقاعد مبكر بدون إذن صاحب الصلاحية بدلاً من ٢٥ سنة	١٩,٣	٢,١
عدد سنوات الخدمة المقترحة للحصول على تقاعد مبكر بعد موافقة صاحب الصلاحية بدلاً من ٢٠ سنة	١٥,٢	٢,١

العامل الأول: خلق المتاعب النفسية والاجتماعية للمتعاقدين

بلغت قيمة الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل حوالي ٥,٦٣، كما فسر هذا العامل حوالي ٢١,٦٪ من التباين من بنود أداة جمع البيانات. هذه النسبة تعد النسبة الأعلى مقارنة بالعوامل الأخرى، غير أنها تبقى طبيعية إذا علمنا أن العامل الأول عادة يفسر أكبر نسبة من التباين. ومن البنود التي تضمنها هذا العامل ما يلي: زيادة الملل وروتين الحياة لدى المتقاعد، زيادة وقت الفراغ لدى المتقاعد، زيادة الشعور بالقلق وعدم الاستقرار النفسي للمتعاقدين، فقدان الموظف للمكانة الاجتماعية الناتجة عن السلطة الوظيفية، زيادة العزلة الاجتماعية للمتعاقدين، فقدان الأجهزة الحكومية للخبرات والكفاءات. وكانت درجة الارتباط بين هذه البنود والعامل ٠,٨٠، ٠,٧٦، ٠,٧٠، ٠,٦١، ٠,٦٠، ٠,٥٦، على التوالي. أما درجة الشيوع والتي تعني مقدار ما تفسره العوامل السبعة من التباين لكل بند من البنود فقد تراوحت بين ٠,٤٧ و ٠,٦٧. ومن خلال التأمل الدقيق لهذه البنود والنتائج الإحصائية، وجد أن العلاقة التي تربط بين معظم هذه البنود هي المعاناة التي يعيشها المتقاعد بعد تركه العمل، وبذلك سمي هذا العامل "خلق المتاعب النفسية والاجتماعية للمتعاقدين".

العامل الثاني: معالجة الخلل العام في سوق العمل

بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل حوالي ٣,٣ وفسر حوالي ١٢,٧٪ من

استخدمت الدراسة أسلوب التحليل العاملي بهدف تقليص بنود أداة جمع البيانات وتصنيفها إلى مجموعة قليلة من الآثار. وكان السبب في استخدام التحليل العاملي هو أن عدد أفراد العينة لكل متغير من متغيرات الدراسة المراد إجراء التحليل العاملي عليها يزيد على ١٠ أفراد، وهو ما يعد أحد متطلبات تطبيق هذا الأسلوب (Gorsuch, 1983). كما تم حساب مقياس (KMO) لمعرفة مدى مناسبة العينة للتحليل العاملي حيث بلغت قيمته ٠,٨٢، وهذا يعني أن العينة مناسبة للتحليل العاملي، كما بلغت قيمة اختبار (Bartlett Test of Sphericity) ٢٦٩٢,٢ وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١. وقد أدى استخدام أسلوب التدوير المتعامد (Principle Component)، وطريقة تدوير الفارماكس (Varimax Rotation)، تلك التي تعد أكثر الأساليب استخداماً في التحليل العاملي (العامري والفوزان، ١٩٩٧)، إلى إنتاج سبعة عوامل فسرت حوالي ٥٩,٣٪ من التباين من بنود أداة جمع البيانات البالغ عددها ٢٦ سؤالاً، تدور حول الآثار المختلفة لخفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد كما يوضح ذلك الجدول (٤). والآن لنستعرض هذه العوامل وأهم البنود التي جاءت تحتها (Loaded)، ونسبة التباين المفسر لكل عامل، وكذلك درجة الشيوع لكل بند من بنود أداة جمع البيانات، وأخيراً مسميات هذه العوامل.

درجة الشيوخ فقد تراوحت بين ٠,٤١ و ٠,٦٦، وهو ما يدل على أن هذه العوامل السبعة تفسر أكبر نسبة من التباين للبنود الأربعة. إن التأمل الفاحص للبنود الأربعة يشير إلى أن الرابط بينها هو معالجة مشكلات طالبي العمل الجدد، ومن هنا أطلق على هذا العامل: "إيجاد فرص إلى الداخلين الجدد إلى سوق العمل".

العامل الرابع: الإسهام في حل مشكلة العمالة الوافدة

بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل حوالي ١,٣٩، على حين بلغت نسبة تفسيره للتباين من مجموع البنود حوالي ٤,٩٪. ومن البنود التي جاءت تحت هذا العامل: إحلال المتقاعدين محل العمالة الوافدة في كثير من المهن، زيادة دخل المتقاعد مبكراً عن طريق شغل وظيفة أخرى في القطاع الخاص، التخلص من أعداد كثيرة من العمالة الوافدة، وبلغت درجة الارتباط بين هذه البنود والعامل ٠,٧٢، ٠,٧٠، ٠,٦١، على التوالي. هذا وقد تراوحت درجة الشيوخ لهذه البنود بين ٠,٥٨ و ٠,٦٧، وهو ما يعني أن العوامل السبعة تفسر جزءاً كبيراً من التباين لكل بند من البنود الثلاثة. وبتفحص البنود الثلاثة لهذا العامل نجد أنها تسعى إلى معالجة مشكلة العمالة الوافدة، وذلك بالحد منها عن طريق شغل المتقاعدين للمهن التي تمارسها، لذا سمي هذا العامل "الإسهام في معالجة مشكلة العمالة الوافدة".

التباين بوصفه ثاني أكبر نسبة بعد العامل الأول. وقد ارتبط بهذا العامل أربعة بنود هي: دفع المواطنين إلى العمل في المهن التي لا يوجد إقبال عليها، الإسهام في تحسين الاقتصاد الوطني، الإسهام في زيادة نسبة العودة في القطاع الخاص، التخلص من البطالة المقنعة في القطاع الحكومي. أما درجة ارتباط هذه البنود بالعامل فكانت ٠,٧٤، ٠,٦٩، ٠,٦٥، ٠,٥٩، على التوالي، وهو ما يدل على أن درجة الانسجام بين هذه البنود عالية، حيث تجاوزت أقل نسبة من هذه النسب ٠,٥٩ من جهة أخرى تراوحت درجة الشيوخ بين ٠,٥٨ و ٠,٦٤، وهو ما يشير إلى أن هذه العوامل تفسر نسبة كبيرة من التباين لكل بند من البنود. وبالنظر إلى هذه البنود يتبين لنا أنها ذات علاقة بسوق العمل السعودي، من هنا أطلق على هذا العامل مسمى "معالجة الخلل في سوق العمل".

العامل الثالث: إيجاد فرص عمل للداخلين الجدد لسوق العمل

يأتي هذا العامل في المرتبة الثالثة من حيث نسبة تفسيره للتباين، فقد فسر حوالي ٦,٤٪ من مجموع التباين المفسر، وجاء تحته البنود الأربعة التالية: إيجاد فرص عمل للداخلين الجدد إلى سوق العمل، الحد من البطالة بين الشباب، دفع دماء جديدة إلى العمل في القطاع الحكومي، الحد من جمود الترقيات الوظيفية. وبلغت درجة ارتباط هذه البنود بالعامل ٠,٧٠، ٠,٥٩، ٠,٥٥، على التوالي. أما

العامل الخامس: تحسين أداء العمل الحكومي

فسّر هذا العامل من التباين في جميع البنود موضع الدراسة حوالي ٤,٣٪، وجاء تحته أربعة بنود على النحو الآتي: سرعة إنجاز الأعمال الحكومية، تغيير هيكل القطاع الحكومي نتيجة لدخول دماء جديدة شابة، تقليص حجم قوة العمل الحكومية من كبار السن وذوي المستوى التعليمي المنخفض، تفرغ المتقاعد للأعمال الخيرية. وبلغت درجة الارتباط بين هذه البنود والعامل ٠,٦٧، ٠,٦٦، ٠,٦٣، ٠,٤٦، على التوالي. ويشير الجدول (٤) إلى أن درجة الشبوع لهذه البنود تتراوح بين ٠,٤٧ و ٠,٦٦ وهذا يدل على أن العوامل الناتجة تفسر نسبة كبيرة من التباين لكل بند من هذه البنود. وبإلقاء النظر على هذه البنود يتبين أن نقطة الاتصال بينها هو الإسهام في الارتقاء بمستوى أداء العمل الحكومي، ولذا فقد أطلق على هذا العامل "تحسين أداء العمل الحكومي".

وهي نسب تدل على أن درجة الانسجام بينهما كبيرة. وتأمل هذه البنود يشير إلى أن الرابط بينها هو توجيه الموارد البشرية نحو أوجه الاحتياج له، ومن هنا فقد أطلق على هذا العامل "توجيه الموارد البشرية".

العامل السابع: زيادة أعباء صندوق معاشات التقاعد

من خلال النظر إلى الجدول (٤) يتبين لنا أن البنود التي جاءت تحت هذا العامل كانت على النحو التالي: زيادة مصروفات معاشات التقاعد، صرف معاشات التقاعد إلى فترات أطول بكثير من المقرر لها، كما بلغت درجة ارتباطها بالعامل على التوالي ٠,٧٢، ٠,٦٣. وهذه الارتباطات تشير إلى أن درجة الانسجام والتوافق بين هذه البنود عالية. فالتبصر في هذه البنود يشير إلى أن الرابط بينها هو زيادة الأعباء المالية على صندوق معاشات التقاعد. لذا، أطلق على هذا العامل «زيادة أعباء صندوق معاشات التقاعد».

العامل السادس: توجيه الموارد البشرية

يشير الجدول (٤) إلى أن هذا العامل يفسر حوالي ٤,٣٪ من التباين في جميع البنود، ومن البنود التي تضمنها هذا العامل: تفرغ العامل لممارسة الأعمال الخاصة به، معالجة المشكلات الناتجة عن البطالة، ترشيد الإنفاق في القطاع الحكومي عن طريق إعادة توزيع الوظائف المتوافرة. أما درجة ارتباط هذه البنود مع العامل فقد بلغت على التوالي ٠,٧١، ٠,٧١ و ٠,٤٤،

٢ - التحليل الوصفي لأهم آثار خفض السنوات اللازمة للتقاعد

يبين الجدول (٥) أهم الآثار السلبية والإيجابية لخفض سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد. ويوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مدى الموافقة أو عدم الموافقة من أفراد العينة على هذه الآثار. وبوجه عام يوافق معظم الموظفين على أن خفض سنوات الخدمة سيؤدي إلى العديد من الآثار

جدول ٤

التحليل العاملي للآثار المختلفة لخفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد

(Principle component with varimax rotation)

العبارة	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	العامل السابع	درجة الشيوخ
زيادة الملل وروتين الحياة لدى المتقاعد	٠,٨١							٠,٦٧
زيادة وقت الفراغ لدى المتقاعد	٠,٧٦							٠,٦٢
زيادة الشعور بالقلق وعدم الاستقرار النفسي للمتقاعد	٠,٧٠							٠,٦٦
فقدان الموظف للمكانة الاجتماعية الناتجة عن السلطة	٠,٦١							٠,٤٧
زيادة العزلة الاجتماعية للمتقاعد	٠,٦٠							٠,٥٩
فقدان الأجهزة الحكومية للخبرات والكفاءات	٠,٥٦							٠,٥٣
دفع المواطنين إلى العمل في المهن التي لا إقبال عليها	٠,٧٤							٠,٦١
الإسهام في زيادة نسبة السعودة في القطاع الخاص	٠,٦٩							٠,٦٤
الإسهام في تحسين الاقتصاد الوطني	٠,٦٥							٠,٥٨
التخلص من البطالة المقنعة في القطاع الحكومي	٠,٥٩							٠,٦١
دفع دماء جديدة إلى العمل في القطاع الحكومي	٠,٦٩							٠,٦٦
إيجاد فرص عمل للداخلين الجدد إلى سوق العمل	٠,٦٧							٠,٥٦
الحد من البطالة بين الشباب	٠,٥٩							٠,٦١
الحد من جمود الترقيات الوظيفية	٠,٥٥							٠,٤١
إحلال المتقاعدين محل العمالة الوافدة في كثير من المهن		٠,٧٢						٠,٦٢
زيادة دخل المتقاعد مبكراً عن طريق شغل وظيفة		٠,٧١						٠,٥٧
أخرى في القطاع الخاص		٠,٦١						٠,٦٧
التخلص من أعداد كثيرة من العمالة الوافدة								
سرعة إنجاز الأعمال الحكومية		٠,٦٧						٠,٦٦
تغيير هيكل القطاع الحكومي نتيجة لدخول دماء جديدة شابة		٠,٦٦						٠,٦٥
تقليل حجم قوة العمل الحكومية من كبار السن		٠,٦٣						٠,٤٧
ونوي المستوى التعليمي المنخفض		٠,٤٦						٠,٥٤
تفرغ المتقاعد للأعمال الخيرية								
تفرغ العامل لممارسة الأعمال الخاصة به		٠,٧١						٠,٦٣
معالجة المشكلات الناتجة عن البطالة		٠,٧١						٠,٧١
ترشيد الأنفاق في القطاع الحكومي عن طريق إعادة								
توزيع الوظائف المتوفرة.		٠,٤٤						٠,٤٠
زيادة مصروفات معاشات التقاعد	٠,٧٢							٠,٦٨
صرف معاشات التقاعد إلى فترات أطول	٠,٦٣							٠,٦٠
الجنر الكامن (Eigenvalue)	٥,٦٣	٣,٣	١,٦٥	١,٣٩	١,٢٨	١,١٢	١,٠٤	١٥,٤١
نسبة التباين المفسر	٢١,٦٪	١٢,٧٪	٦,٤٪	٥,٣٪	٤,٩٪	٤,٣٪	٤٪	٥٩,٣٪

والتخلص من بعض الموظفين غير المتعلمين، ومواكبة التطور التقني والفني الذي يشهده العالم حالياً.

وفيما يتعلق بالآثار السلبية والمتمثلة في خلق المتاعب النفسية والاجتماعية للمتقاعد وزيادة أعباء صندوق معاشات التقاعد، انقسم الموظفون أفراد العينة حول العنصر الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي حوالي ٣,٠١ وهو ما يعني أن عدد الموافقين يتساوون تقريباً مع عدد غير الموافقين. ولعل مرد ذلك إلى أن كثيراً من الموظفين يرون أن المتقاعد سيعاني من بعض المشكلات؛ مثل العزلة الاجتماعية، وزيادة وقت الفراغ، والملل والروتين وما إلى ذلك. على حين أن هناك فريقاً آخر لا يرى ذلك، وربما يرى العكس بأن المتقاعد سيعيش حياة جديدة، ويكون أكثر راحة، وسيعمل على تحقيق الأشياء التي لم يستطع تحقيقها خلال حياته العملية. أما بخصوص العامل الثاني، فيميل معظم الموظفون أفراد العينة إلى القول بأن

الإيجابية، مثل إيجاد فرص عمل للداخلين الجدد إلى سوق العمل السعودي، ومعالجة الخلل العام في سوق العمل، وتوجيه الموارد البشرية الوطنية، والإسهام في حل مشكلة العمالة الوافدة، وتحسين أداء العمل الحكومي كما يوضح ذلك المتوسطات الحسابية البالغة ٤,٥٧، ٤,١٩، ٤,١٨، ٤,١٥، و٤,٠١ على التوالي. أما الانحرافات المعيارية فتوضح أن هناك تجانساً كبيراً بين الموظفين، وأن نسبة التباين والاختلاف بينهم قليلة. تبين هذه النتائج إجمالاً أن هناك توجهاً بين أفراد العينة إلى أن اتخاذ قرار خفض سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد من شأنه أن يؤدي إلى العديد من النتائج الإيجابية، ويعالج الكثير من المشكلات التي يواجهها المجتمع، والمتمثلة في البطالة بين المواطنين، والتدفق المتزايد للعمالة الوافدة ومزاحمتها للباحثين الجدد عن عمل. من جانب آخر، يرى أفراد العينة أن اتخاذ هذا القرار سيحسن من أداء القطاع الحكومي عن طريق فتح المجال لدخول دماء جديدة،

جدول ٥
التحليل الوصفي لآثار خفض السنوات اللازمة للتقاعد

الآثار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خلق المتاعب النفسية والاجتماعية للمتقاعد	٣,٠١	٠,٨٠
زيادة أعباء صندوق معاشات التقاعد	٣,٦٨	٠,٨٨
معالجة الخلل العام في سوق العمل	٤,١٩	٠,٦٨
إيجاد فرص عمل للداخلين الجدد لسوق العمل	٤,٥٧	٠,٥٠
الإسهام في حل مشكلة العمالة الوافدة	٤,١٥	٠,٨٥
تحسين أداء العمل الحكومي	٤,٠١	٠,٦٢
توجيه الموارد البشرية الوطنية	٤,١٨	٠,٦٣

خفض السنوات اللازمة للتقاعد سيزيد من أعباء صندوق معاشات التقاعد، وربما يعود هذا الرأي إلى عدم معرفتهم بحقيقة إيرادات صندوق معاشات التقاعد أو أنهم يدركون أنه مهما كان الأمر فإن مثل هذا القرار سيزيد من أعداد المتقاعدين، ومن ثم سيترتب عليه زيادة مصروفاتهم.

رابعاً: العلاقة بين العوامل الشخصية وآثار خفض عدد السنوات للحصول على التقاعد

لمعرفة العلاقة بين العوامل الشخصية لأفراد العينة ورؤيتهم للآثار المحتملة لخفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد، تم إيجاد معامل الارتباط بين هذه المتغيرات كما هو موضح في الجدول (٦). يتضح من الجدول اللاحق أن هناك عدداً بسيطاً من العلاقات المعنوية مقابل عدد كبير من العلاقات التي ليس لها دلالة إحصائية. ويتضح أن العلاقات المعنوية ضعيفة نوعاً ما، حيث تراوحت ما بين ٠,١٢ و ٠,٢١. ويمكن تفسير هذه العلاقات على النحو الآتي: يرى الموظفون من صغار السن وأولئك الذين يشغلون مراتب وظيفية متدنية أن خفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على التقاعد سوف يخلق المتاعب النفسية والاجتماعية للمتقاعد أكثر من كبار السن وأصحاب المراتب الوظيفية العليا. ولعل مرد ذلك إلى أن هؤلاء لا تزال مرتباتهم قليلة ولا تفي باحتياجاتهم على عكس كبار السن وأصحاب المراتب العليا، الذين يعدون أفضل منهم حالاً ومعرفة بالحياة العملية قبل التقاعد وبعده، ومن ثم

ينظر صغار السن وأصحاب المراتب الوظيفية الدنيا إلى أن قرار خفض سيخلق متاعب للمتقاعدين. لكن هذه العلاقة ضعيفة ولا يمكن التعويل عليها كثيراً. من جهة أخرى يرى الموظفون في المراتب الوظيفية الدنيا وأصحاب المؤهلات العلمية الدنيا أن قرار خفض سنوات التقاعد سيزيد من أعباء صندوق معاشات التقاعد، ويسهم في حل مشكلة العمالة الوافدة، وكذلك في توجيه الموارد البشرية الوطنية أكثر من أصحاب المراتب الوظيفية العليا ونوعي المؤهلات التعليمية العالية. لكن معاملات الارتباط لا تزال ضعيفة نوعاً ما ولا يمكن تعميمها وتحتاج إلى دراسات أخرى للتأكد منها، ومن ثم معرفة الأسباب التي تقف وراء ذلك. ومن ثم ينبغي التعامل مع هذه النتائج على أنها فروض بحاجة إلى اختبار في الدراسات المستقبلية. آخر علاقة معنوية كشفت عنها هذه الدراسة كانت بين المرتبة الوظيفية وتحسين أداء العمل الحكومي، حيث بلغ معامل الارتباط حوالي (-٠,١٤) وهذا يشير إلى أن أصحاب المراتب الإدارية الدنيا يرون أن قرار خفض سنوات التقاعد سيحسن من مستوى أداء الأجهزة الحكومية أكثر من أصحاب المراتب العليا. وقد يكون سبب ذلك رغبة هؤلاء في التقدم الوظيفي وتحقيق بعض الطموحات والتطلعات في تحسين العمل الحكومي أكثر من أصحاب المراتب العليا الذين يملكون القرار حالياً.

أما فيما يتعلق بمتغيري مسمى الوظيفة والتخصص، فقد تم استخدام

جدول ٦

معاملات الارتباط بين آثار خفض السنوات اللازمة للتقاعد والعوامل الشخصية

المتغير	العمر	المرتبة الوظيفية	الخبرة	المؤهل العلمي
خلق المتاعب النفسية والاجتماعية للمتعاقدين	٠,١٢-*	٠,١٦-***	٠,١٠-	٠,٠٣-
زيادة أعباء صندوق معاشات التقاعد	٠,٠١-	٠,٢١-***	٠,٠١-	٠,٢١-***
معالجة الخلل العام في سوق العمل	٠,٠٣-	٠,٠١-	٠,٠١-	٠,٠٤-
إيجاد فرص عمل للداخلين الجدد لسوق العمل	٠,٠١-	٠,٠٦-	٠,٠٤-	٠,٠٩-
الإسهام في حل مشكلة العمالة الوافدة	٠,٠٤-	٠,١٥-***	٠,٠٣-	٠,١٢-*
تحسين أداء العمل الحكومي	٠,٠١-	٠,١٤-*	٠,٠١-	٠,١٠-
توجيه الموارد البشرية الوطنية	٠,٠٥-	٠,١٧-***	٠,٠٦-	٠,١٦-***

* عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

** عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١

اللازمة للحصول على راتب كامل من ٤٠ سنة إلى ٣١ سنة تقريباً، كما يرون أن تخفض عدد سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد بدون إذن صاحب الصلاحية من ٢٥ سنة إلى ١٩ سنة، وبإذن صاحب الصلاحية من ٢٠ سنة إلى ١٥ سنة. وهذا يعطي دلالة أكيدة على ضرورة مراجعة نظام الخدمة المدنية فيما يتعلق بهذا الموضوع ودراسة أنظمة الدول الأخرى العربية والغربية، ومن ثم صياغة نظام يتوافق مع التوجه العالمي، ويخدم سوق العمل والمواطن السعودي.

ثانياً: كشفت هذه الدراسة عن وجود سبعة آثار رئيسة لخفض سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد، خمسة منها إيجابية واثنان سلبيتان. ويمكن توضيح هذه الآثار الإيجابية والسلبية على النحو الآتي:

١ - هناك اتفاق واضح بين معظم الموظفين المشاركين في عينة الدراسة على أن قرار خفض

أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ولم يكشف أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة لكل متغير من هذين المتغيرين فيما يتعلق بالآثار المختلفة لخفض السنوات اللازمة للتقاعد. هذا يعني أن الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية مختلفة ولهم تخصصات علمية مختلفة لهم اتجاهات واحدة تقريباً فيما يتعلق برؤيتهم للآثار المختلفة لخفض سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد.

مناقشة النتائج والتوصيات

تتلخص أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة في الآتي:

أولاً: يوافق معظم أفراد العينة على ضرورة خفض عدد السنوات اللازمة للتقاعد، حيث يرون أن إيجابيات هذا القرار هي أكثر من سلبياته. ويقترح هؤلاء الموظفون أن تخفض عدد سنوات التقاعد

على الطلب عليها، في الوقت الذي يزيد عدد القوى العاملة الوافدة في هذه السوق على خمسة ملايين عامل (انظر تقرير الجوازات، ١٤٢٠هـ). إن زيادة معدل التقاعد من القطاع الحكومي سيدفع بهؤلاء المتقاعدين إلى القطاع الخاص، وسيسهم في إحداث عملية موازنة في سوق العمل عن طريق زيادة نسبة السعودة فيها.

٣ - هناك موافقة قوية على أن قرار خفض السنوات اللازمة للتقاعد سيؤدي إلى إحلال المتقاعدين محل العمالة الوافدة، حيث يتمتع الموظفون المتقاعدون بالخبرة والتجربة وهو ما يشكو رجال الأعمال من عدم توافره في العمالة حديثة التخرج، فيضطروهم إلى استقدام العمالة الأجنبية. لذلك فإن وجود مصدر دخل لهذا المتقاعد سيجعله يقبل بالأجور التي يطرحها القطاع الخاص وهي أجور متدنية نسبياً، وهو ما سيؤدي إلى إقبال هؤلاء المتقاعدين على هذا القطاع، حيث سيكون هناك توافق بين شروط القطاع الخاص ورغبات المتقاعدين وتطلعاتهم.

٤ - يوافق أفراد العينة على أن من نتائج تخفيض عدد سنوات التقاعد تحسين أداء العمل الحكومي نتيجة لدخول دماء شابة جديدة إلى

سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد وسيسهم في إيجاد العديد من فرص العمل للداخلين الجدد إلى سوق العمل في القطاع الحكومي. فزيادة أعداد المتقاعدين من الأجهزة الحكومية ستوفر وظائف يمكن أن يشغلها الخريجون الجدد الذين يعانون للحصول على وظائف في القطاع الخاص، لأسباب عديدة منها قلة الخبرة، وضعف الحافز المادي وما إلى ذلك. هذه النتيجة تتفق في مجملها مع ما ذهب إليه الباحثون في هذا المجال مثل الطحيت (١٩٩٣) و Blyton (1982) و Koeppen *et al.* (1990)، حيث ذكروا أن وجود سياسة تقاعدية مرنة يساعد في التقليل من معدلات البطالة ويفتح مجالات التوظيف للعمل.

٢ - أيضاً يرى المشاركون من أفراد عينة الدراسة أن من إيجابيات هذا القرار أنه سيسهم في معالجة الخلل في سوق العمل السعودي، مثل دفع المواطنين إلى المهن التي لا يوجد إقبال عليها، وتحسين الاقتصاد الوطني إجمالاً، وزيادة نسبة السعودة في القطاع الخاص، والتخلص من البطالة المقنعة في القطاع الحكومي. فسوق العمل السعودي تواجه وضعاً فريداً، حيث يزيد العرض من العمالة المواطنة

الأجهزة الحكومية، والتخلص من القوى العاملة غير المتعلمة تعليمياً عالياً، والتي تحتل مناصب إدارية مهمة، ومن شأن ذلك إعادة هيكلة الجهاز الحكومي وجعله أقدر على مواكبة التغيرات والتطورات المستجدة.

٥ - كذلك فإن تخفيض عدد سنوات التقاعد قد يقود إلى التوجه نحو التوظيف الكامل للموارد البشرية الوطنية من خلال إعادة توزيع الوظائف المتوافرة في القطاع الحكومي، والتخلص من العمالة الزائدة، وأيضاً من خلال القضاء على البطالة بين فئة الشباب، وإفساح فرص أكبر لهم في القطاع الحكومي، وكذلك فتح الباب للمتقاعد لممارسة أعماله الخاصة. وقد لجأت الدول الأوروبية كما ذكر Blyton (1982) إلى تبني سياسة التقاعد المبكر بهدف إعادة توزيع الوظائف القائمة وخلق توازن ديموغرافي بين شاغليها بدلاً من استحداث وظائف جديدة.

٦ - إذا كان لخفض عدد سنوات التقاعد من آثار إيجابية فهو بلا شك يحمل في طياته بعض السلبيات، حيث يتوقع أن يزيد من معاناة المتقاعد النفسية والاجتماعية، مثل زيادة عزله الاجتماعية، وزيادة وقت فراغه، وارتفاع مستوى الملل

ورتابة الحياة وروتينها لديه وما إلى ذلك. لكن هذا الأمر لم يحظ بالموافقة الكاملة عليه من قبل أفراد العينة، بل هناك انقسام واضح بينهم ما بين موافقين وغير موافقين. هذا الرأي يعكس إلى حد كبير وضع المجتمع إجمالاً، حيث يعاني بعض المتقاعدين من مشكلات كثيرة بعد التقاعد، على حين يستمتع آخرون معهم بحياة جيدة مملوءة بالحيوية والنشاط، وهو أمر يعود إلى طبيعة الإنسان المعقدة والمتباينة. هذه النتيجة تؤكد ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بالنتائج النفسية والاجتماعية للتقاعد، حيث إنه لا يوجد اتفاق حول ذلك. ففيما وجد Sweet et al. (1989) عند دراسته لمجموعة من المتقاعدين مبكراً أن التقاعد منحهم فرصة لبناء علاقات اجتماعية أكثر من السابق، وجعلهم يشعرون بالحيوية والنشاط، وجد الشلال (١٩٩٦) بعض النتائج السلبية للتقاعد المبكر منها ضعف المكانة الاجتماعية، وقلّة العلاقات الاجتماعية، والإحساس بالقلق والتوتر. هذه النتائج المتباينة توضح أن موضوع الآثار النفسية والاجتماعية للتقاعد يختلف من

شخص لآخر، حيث إن لكل فرد طبيعته الخاصة به.

٧ - أيضا من سلبيات هذا القرار، والذي وجد أن هناك شبه اتفاق بين أفراد العينة عليه، هو زيادة الأعباء المالية لصندوق معاشات التقاعد بسبب تزايد أعداد المتقاعدين. هذه النتيجة تتفق مع ما وجدته الشلال (١٩٩٦) عند دراسته للأبعاد الأساسية لظاهرة التقاعد الإداري المبكر بين الموظفين الكويتيين، حيث وجد أن التقاعد المبكر تسبب في زيادة الأعباء المالية للجهة المسؤولة عن التقاعد. ولكن آخر ميزانية للدولة في المملكة (١٤٢١/١٤٢٢هـ) تشير إلى أن مصروفات صندوق معاشات التقاعد تقل عن إيراداته بمقدار النصف، حيث بلغت إيراداته حوالي ٢٦ مليار ريال، على حين بلغت مصروفاته حوالي ١٣ مليارات. ومع كل ذلك فإن زيادة عدد المتقاعدين سيزيد بلا شك من مصروفات صندوق معاشات التقاعد ولكنها لن ترهقه إذا ما تم التعامل مع إيراداته بحكمه، وتم توظيفها في مجالات ذات مردود مالي جيد.

ثالثاً: كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقات ارتباطية ضعيفة نسبياً بين العوامل الشخصية لأفراد العينة ورؤيتهم لأهم الآثار المترتبة على خفض عدد

سنوات الخدمة اللازمة للتقاعد. هذه العلاقات لا يمكن أن يعول عليها كثيراً في هذه المرحلة، وتحتاج إلى دراسات أخرى للتأكد من صحتها قبل تعميمها. ويحبذ التعامل معها على أنها فروض تحتاج إلى اختبار في الدراسات المستقبلية.

بناء على النتائج السابقة توصي هذه الدراسة بالآتي:

أولاً: اعتمدت هذه الدراسة على عينة من الموظفين الحكوميين الذين هم على رأس العمل، لكن أخذ مرئيات الموظفين المتقاعدين حول النتائج التي ترتبت على تقاعدهم من شأنه أن يزودنا بالكثير من المعلومات حول هؤلاء المتقاعدين. لذا فإن هذه الدراسة توصي بإجراء دراسة أخرى عن المتقاعدين ورؤيتهم حول خفض عدد السنوات اللازمة للتقاعد.

ثانياً: توصي هذه الدراسة بضرورة إجراء دراسة متكاملة لنظام التقاعد المدني من خلال الجهات الحكومية المسؤولة (وزارة الخدمة المدنية أو مصلحة معاشات التقاعد)، للنظر في إمكان خفض عدد السنوات اللازمة للحصول على التقاعد، والتعرف بشكل أكثر دقة إلى النتائج المترتبة على مثل هذا القرار. وهذه الدراسة توصي، تمشياً مع النتائج التي توصلت لها، بضرورة تخفيض عدد سنوات الخدمة اللازمة للحصول على راتب تقاعدي كامل من ٤٠ سنة إلى ٣٠ سنة، وبتخفيض عدد السنوات اللازمة للتقاعد بعد أخذ إذن صاحب الصلاحية من ٢٥ سنة إلى ٢٠

الحكومي إلى القطاع الخاص وقد يكون له مردود كبير على الاقتصاد السعودي.

رابعاً: إن إعادة دراسة هذا الموضوع باختبار منهجية مختلفة قد يسهم في اختبار نتائج هذه الدراسة، وقد تقسح مثل هذه الدراسة الطريق أمام إمكان تعميم النتائج.

سالم القحطاني، أحمد العامري، معدي آل مذهب؛ بدران العمر، ١٤٢١هـ، منهج لبحث في العلوم السلوكية. الرياض، المطابع الوطنية الحديثة.

المديرية العامة للجوازات، ١٤٢٠هـ، التقرير السنوي.

زكي محمد النجار، ١٩٨٦، أسباب انتهاء الخدمة للعاملين بالحكومة والقطاع العام. القاهرة: دار الفكر العربي.

مازن فارس رشيد، ١٤٢١هـ، إدارة الموارد البشرية. الرياض، مكتبة العبيكان.

مصطفى نجيب شاويش، ١٩٩٠، إدارة الأفراد. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

محمد صنيتان، ١٤١٣هـ، التقاعد. الرياض، مؤسسة الممتاز للطباعة والتجليد.

مؤسسة النقد العربي السعودي، ١٤٢١هـ، التقرير السنوي السادس والثلاثون.

وزارة التخطيط، خطة التنمية السابعة ١٤٢٠-١٤٢٥هـ.

سنة، وكذلك تخفيض عدد السنوات اللازمة للتقاعد بدون إذن صاحب الصلاحية من ٢٠ سنة إلى ١٥ سنة.

ثالثاً: توصي هذه الدراسة بضرورة دراسة إمكان دمج نظام معاشات التقاعد مع نظام التأمينات الاجتماعية، وهو ما قد يفسح المجال لانتقال الموظفين من القطاع

المراجع

خالد أحمد الشلال، ١٩٩٦، الأبعاد الأساسية لظاهرة التقاعد الإداري المبكر بين الموظفين الكويتيين: دراسة تحليلية سوسولوجية. مجلة العلوم الاجتماعية (ربيع): ١٣٥-١٨٥.

سالم مرزوق الطحيح، ١٩٩٣، ظاهرة التقاعد الإداري المبكر في دولة الكويت: الأسباب والحلول. مجلة التعاون، العدد ٣١: ١٤٨-١٧١.

أحمد العامري وناصر الفوزان، ١٩٩٧، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها. الإدارة العامة، مجلد ٣٧، عدد ٣: ٣٥٣-٣٨٨.

إبراهيم محمد العبيدي، ١٤١٤هـ، دوافع العمل وخصائص العائدين للعمل بعد التقاعد في المملكة العربية السعودية. مجلة الأمن، العدد ٨: ٤٥-٦٨.

عبدالعزیز علي الغريب، ١٩٩٨، مصلحة معاشات التقاعد كمؤسسة لممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية. مجلة التعاون، العدد ٤٨: ١٧٧-٢٣٨.

- Babbie, K. 1995. *The Practice of Social Research*. New York: Wadsworth Publishing Co.
- Blyton, P. 1982. Phasing in Early Retirement. *Personnel Management*, 14(11):32-36.
- Dewitt, R. L. 1998. The Influence of Eligibility on Employees' Reaction to Voluntary Work Force Reductions. *Journal of Management*, (sep-Oct.): 1-16.
- Feldman, D. C. 1994. The Decision to Retire Early: A Review and Conceptualization. *Academy of Management Review*, 19:285-311.
- Gorsuch, R. 1983. *Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associate, Pub.
- Greenhalgh, L.; A. Lawrence, and R. Sutton. 1988. Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organization. *Academy of Management Review*, 13(2):141-154.
- Kaeter, M. 1995. Age-Old Myths. *Training*, 32(1):61-66.
- Koeppen, D. R. & C. E. Bian; and K. B. Walker. 1990. Are Early Retirement Plans Cost Effective? *Management Accounting*, 17:34 - 37.
- Kuzmits, F. E. and L. Sussman. 1988. Early Retirement or Forced Resignation: Policy Issues for Downsizing Human Resources. *SAM Advanced Management Journal*, 53: 28-32.
- Mc Goldrick, A. and C. Cooper. 1990. Why Retire Early. *Prevention in Human Services*, 8(1):219-237.
- Mc Goldrick, A. E. 1983. Company Early Retirement Schemes and Private Pension Scheme Options: Scope for Leisure and new Lifestyle. *Leisure Studies*. (2):187-202.
- Quinn, J. F. 1978. Job Characteristics and early Retirement. *Industrial Relation*, 17(2):93-101.
- Ridly, F. F. 1986. Civil Service and retirement: A European Overview. *Administration*, 34(3): 396.
- Rosen, B. and T. Jerdee. 1989. Retirement Policy. *Human Resource management*, 28(1): 87-103.
- Ruhm, C. J. 1995. Secular Changes in the Work and Retirement Patterns of old Men. *Journal of Human Resources*. 30(2):362.
- Sweet, M., et al. 1989. A community of buddies: support groups for veterans forced into early retirement. *Hospital and Community Psychiatry*, 40(2): 172-176.

ABSTRACT

THE CONSEQUENCES OF REDUCING SERVICE DURATION FOR RETIREMENT IN SAUDI CIVIL SERVICE SYSTEM: AN EXPLORATORY STUDY

NASSER M. AL-FAWZAN

AHMED S. AL-AAMERI

King Saud University

This study is intended to explore employees' perceptions in Saudi governmental agencies toward the consequences of reducing the number of years required for retirement. To achieve this purpose, 500 employees in different governmental agencies were surveyed. Of these, 345 responded representing about 69% response rate. Using a number of statistical techniques such as factor analysis, mean, standard deviation, and correlation coefficient, this study comes up with a number of positive and negative consequences for reducing service duration for retirement. The positive factors include overcoming the dysfunctionality in Saudi labor market, providing new opportunity for employees seeking to find jobs in labor market, contributing to solving the dilemma of expatriates, improving governmental agencies' performance, and guiding national human resources. Most of the employees agreed that taking this kind of decision would lead to all of these positive consequences. However, two negative consequences were found including creating social and psychological problems for retirees and increasing the burden of the pension fund. The first was rather controversial provoking differences in opinion among members of the sampled employees, whereas a general agreement on the second was noted. Finally, the study ended with a number of academic and practical recommendations.

ناصر بن محمد الفوزان (دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة ولاية نيويورك في الباني، ١٩٩٦م)، أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، له اهتمامات بحثية تشمل تخطيط وتقويم البرامج، والتغيير التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي.

أحمد بن سالم العامري (دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة ولاية نيويورك في الباني، ١٩٩٣م)، أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، له اهتمامات بحثية تشمل القيادة التحويلية، وسلوك المواطنة التنظيمية، والتغيير التنظيمي، وإعادة هندسة نظم العمل، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الموارد البشرية، والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي.