

## التنقيط كآلية لتقييم الأداء في الوظيفة العمومية الموريتانية

سعيد محمد عبد الرحمان مبارك\*

اكتسب موضوع تدبير الموارد البشرية أهمية فائقة في المجتمعات الحديثة، أكثر مما كان عليه في السابق، ويعود ذلك إلى المتغيرات المذهلة والأحداث المتسارعة التي يشهدها العالم، وإلى تضافر عدة عوامل في طبيعتها الإشكالية التي يطرحها العنصر البشري سواء في القطاع العام أو الخاص.

إن تحديث وتطوير الإدارة العمومية بما يساير التطورات الداخلية والخارجية يعد، مؤشرا على تحقيق التنمية الادارية ومعيارا أمثل لتقدم وتطوير كل بلد. فقد أثبتت التجارب أن الإدارة هي المحرك الرئيسي لكل تنمية منشودة.

ولما كانت فاعلية الإدارة رهينة بكفاءة وقدرات العنصر البشري، فقد كان من اللازم أن يهتم الباحثون في مجال الإدارة بالجوانب المختلفة المتعلقة بتسيير شؤون الموظفين، باعتباره مقارنة تقليدية، لإلاهتمام بتدبير الموارد البشرية، باعتبارها مقارنة حديثة، والذي أصبح اختيارا استراتيجيا وتحديا أساسيا لاعتماد تدبير عمومي يركز على الكفاءة والمبادرة، وليس فقط الاقتصاد على تطبيق المساطر والقوانين.

ومن هذا المنطلق بدأ الاهتمام بالإشكالات التي يثيرها تدبير الموارد البشرية، من حيث وضع نظام يضمن الاختيار الأمثل للموظف وتأمينه في عمله من حيث التحفيز والترقية، وتطوير قدراته عبر التكوين المستمر، وتنظيم أسلوب فعال لرقابته ومتابعته في عمله ضمانا لانضباطه ومردوديته في الأداء.

وعلى غرار باقي الدول السائرة في طريق النمو، وفي ظل تحديات الانفتاح على العالم والثورة التكنولوجية، حاولت موريتانيا النهوض بإدارتها العمومية عبر مجموعة من الإصلاحات مثل تدعيم اللامركزية والتركيز الإداريين، وتبسيط المساطر الادارية، وتخليق الإدارة العامة، وتأهيل الموارد البشرية.

وقد تجلّى هذا الاهتمام في الترسنة القانونية المنظمة للموارد البشرية، حيث نص المشرع الموريتاني على تقنية التنقيط في النظام العام والوظيفة العمومية، حيث نصت المادة 63 منه على أن التقييم يشمل عنصرين هما: التقرير، والتنقيط.

فماهي إذا مسطرة التنقيط، وماهي أبرز خصائصه ومادورها في تدبير مسار الموظف؟

هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال محورين نتناول في الأول منهما مسطرة نظام التنقيط، لنقف عند أهم خصائصه ومعوقاته (المحور الأول) على أن نتناول في المحور الثاني أهم تجليات قصوره، سواء تلك المرتبطة بالتنقيط نفسه أو تلك المتعلقة بالجهة المشرفة عليه.

\* طالب دكتوراه، طالب باحث في سلك الدكتوراه بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، سطات، < saidmbarck@gmail.com >

## المحور الأول: مسطرة التنقيط وخصائصه

يرتكز التنقيط على تقدير عددي وتقدير وصفي، وذلك بناء على معايير حددها المشرع كما يتميز بمجموعة من الخصائص سنتناولها في النقاط التالية:

**أولاً: مسطرة نظام التنقيط:** لقد نصت المادة 63 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية رقم 93/09 بتاريخ 18 يناير 1993 على أنه " يمكن لسنة تقييم الموظف الموجود في الخدمة أو المعار.

ويشمل التقييم:

أ- تقريراً عاماً.

ب- علامة من 0 إلى 20 لا تتضمن عشراً.

ويجب أن تبلغ العلامة للموظف.

ويختص رئيس الإدارة التي يتبعها الموظف بسلطة التقييم.

وتمارس هذه السلطة، أخذاً في الاعتبار تقديراً تسلم السلطات الوسيطة، وفقاً لترتيبات وفي تطابق الإجراءات المحددة بموجب مرسوم صادر بعد أخذ رأي المجلس الأعلى للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري".

ومن خلال هذه المادة يتبين أن عملية التنقيط قائمة على تنقيط عددي وآخر وصفي.

**1. التقدير العددي:** تتبع عملية التنقيط مسطرة محددة، إذ توزع على الموظفين بطاقات التنقيط الفردية قبل فاتح أكتوبر من كل سنة قصد ملء المعلومات المطلوبة الخاصة بهم، وترجع أوراق التنقيط إلى الرئيس الإداري ليضع النقطة العددية مصحوبة بالملاحظات أو النظرة العامة، ويتم إخبار المعنيين بالأمر بالتنقيط الذي حصلوا عليه<sup>1</sup>.

وتتراوح النقطة الممنوحة للموظف ما بين صفر وعشرون (0 إلى 20)<sup>2</sup>، ولم يحدد المشرع مستويات أكثر دقة على غرار ما فعلت بعض التشريعات (المغربية مثلاً) بل أكتفى فقط بإشترط درجة 16/20 كشرط للتسجيل على لوائح التقدم.

عموماً هناك ثلاث مستويات لتصنيف الكفاءة في أنظمة التنقيط، فهناك التصنيف الخماسي (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف)، والتصنيف الرباعي (ممتاز أو جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف)، ثم هناك التصنيف الثلاثي (ممتاز، متوسط أو مقبول، ضعيف)<sup>3</sup>.

ومن الناحية العملية يمكن القول أن التصنيف الخماسي هو الأنسب للاستخدام لأنه يظهر مستويات الكفاءة بوضوح، بينما التصنيف الثلاثي فهو غير عملي، لأنه لا يبرز مختلف مستويات الكفاءة ويضعف بالتالي الروح المعنوية للموظفين المجدين، حيث أن أغلب التقديرات ستكون ماثلة لعدم وجود تقدير بين وصف "مقبول" و"ممتاز" كما هو الحال في التصنيف الخماسي مثلاً<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الفقرة الثانية من المادة 63 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق.

<sup>2</sup> الفقرة الأولى من المرسوم رقم 95/001 المتعلق بالتقييم والتقدم، مرجع سابق.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 41.

<sup>4</sup> بشرى الوردى، مرجع سابق، ص: 20.

وتأخذ بعض الأنظمة الوظيفية بأسلوب تقدير عددي آخر يتراوح مجاله بين 1 و20 وبين 1 و100 كما هو معمول به في مصر، حيث توزع درجاته على عناصر التقييم المختلفة إما بالتساوي أو بنسب متفاوتة حسب أهمية كل عنصر.

■ **التقدير الوصفي:** بالإضافة إلى التقدير العددي الذي يبنى على منح نقطة عددية للموظف موضوع التقييم، هناك التقدير الوصفي، ويقصد به النظرة العامة التي تصاحب النقطة العددية وترجم مستواها، والتي يراعى في تحريرها مجموعة من الاعتبارات، وترتبط بمعلومات الموظف من الناحية المهنية، ونشاطه، وروح التنظيم الذي يتحلى بها في مزاولة مهامه، ثم مؤهلاته التي يبرهن عنها. وتكشف هذه النظرة العامة أيضا عن مؤهلات المعني بالأمر لمزاولة بعض المهام الخاصة ولا سيما التي تطابق الدرجة العليا<sup>5</sup>.

وعموما وعلى الرغم مما يلا حظ على نظام التنقيط من موضوعية ودقة حسابية فإنه ليس كذلك دائما، لأن نفس الموظف يمكن أن يحصل على تقديرات متفاوتة بحسب الشخص المنقطة، وأسلوبه، وبحسب طبيعة العلاقة التي تجمعها مع الشخص الخاضع للتقييم. كما أن أسلوب التنقيط يتعارض مع طبيعة الكفاءة باعتبارها غير ملموسة، ولا يمكن للأرقام التعبير عن مدى توفرها، في حين أن التقدير الوصفي المبني على أساس الأوصاف أقرب وأصلح للتعبير به عن الكفاءة، ولهذا تم الاعتماد على أسلوب "النظرة العامة" للتخفيف من حدة هذا التعارض، وهذا ما يسمى في بعض الأنظمة الوظيفية بالتقدير المزدوج، والذي يجمع بين التقدير العددي والوصفي، حيث يترجم الأرقام إلى أوصاف دالة على مراتب الكفاءة المختلفة.

**ثانيا: خصائص نظام التنقيط:** تطبع نظام التنقيط بالوظيفة العمومية الموريتانية مجموعة من الخصائص يمكن تصنيفها إلى ثلاثة خصائص رئيسية:

1. **تنقيط رئاسي:** إن رئيس الإدارة التبتع لها الموظف هي المختصة بالتنقيط، حسب النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>6</sup>. لكن المرسوم المتعلق بالتقييم أشار إلى إمكانية أخذ رأي الرؤساء المباشرين للموظف الذي سيتم تقييمه<sup>7</sup> ولم يشر المشرع إلى إمكانية تفويض سلطة التنقيط إلى رؤساء المصالح رغم أهميتها فهؤلاء هم الأقرب من الموظفين من الرئيس الإداري، والأدرى بمستوى كفاءتهم وبالمشاكل يواجهونها في عملهم اليومي، وبالتالي يمتلكون حقيقة مختلف العوامل المؤثرة في عملية التنقيط، بينما الرئيس الإداري غالبا ما يكون داخل مكتب مغلق ولا يعلم من الحقائق إلا ما يصلحه عبر التقارير الوظيفية.

لكن هذا لا ينفى ضرورة التخوف من إمكانية تقليل رؤساء المصالح للمهمة المفوض لهم بها والتلاعب بها، وبالتالي تغيب الموضوعية في التنقيط ويضيق الهدف من وضعه، لأن الرئيس الإداري إذا لم يقيم بالتبتع والاشراف على العمل الإداري ومراقبة موظفيه وتقييم أدائهم باستمرار، فماذا بقي له إن تنازل عنها لرؤساء المصالح الخاضعون هم كذلك الإشرافه وتقييمه<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 42.

<sup>6</sup> المادة 63 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق.

<sup>7</sup> الفقرة الثانية من المادة الثانية من المرسوم المتعلق بالتقييم، مرجع سابق.

<sup>8</sup> بشري الورد، مرجع سابق، ص: 22 .

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الأنظمة الإدارية التي لا تمنح هذا الاختصاص للرئيس الإداري، بل تسنده إلى لجان خاصة كما هو الحال في النظام الأردني، أو لجان شؤون الموظفين في النظام الكويتي<sup>9</sup>. وذلك بهدف توفير ضمانات أكثر موضوعية لصالح الموظفين. لكن يؤخذ عليها الأسلوب من شأنه أن يضعف من مركز الرئيس الإداري أمام رؤوسه، وذلك على اعتبار أن تقييم هي تلك السلطة التي يعدها لفرض رقابته عليهم وبها يضمن طاعتهم وولاءهم له.

بالإضافة إلى ذلك توجد أنظمة أخرى تحبذ التنقيط من طرف الزملاء على اعتبار أنهم الأكثر احتكاكا بالموظف الرئيس، وأنه يتعامل على سجيته أمام زملائه أثناء مزاولته عمله، بالمقابل يميل إلى إبراز مزاياه وتفوقه أمام رؤسائه<sup>10</sup>.

إلا أن هذا الأسلوب لا يمكن أن يفيد في الحصول على معلومات حقيقية أو بيانات إضافية تساعد الرئيس في عملية التقييم لكن اعتماد التنقيط عن طريق الزملاء لبعضهم البعض يبقى بعيدا عن الموضوعية والمنطق لكونهم متنافسون فيما بينهم للحصول على أعلنةقطة، في حين يستوجب التنقيط أن يقوم به طرف محايد.

**2. تنقيط سنوي:** لقد نصت المادة 63 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية، على أن التنقيط يكون سنويا.

ويثار هنا التساؤل عن ماهي أنسب مدة للتنقيط؟ خاصة وأن هناك من يفضل أن يتم التقييم كل ثلاثة أشهر، والبعض منهم يفضل أن يكون كل ستة أشهر، وآخرون يرون أن يتم التقييم كل سنة.

وفي الواقع ليس هناك مدة دورية معينة يجب اتباعها لتقييم الأداء، لأن تحديد هذه المدة ينبغي أن يخضع لبرامج العمل الموضوعية وظروف وطبيعة عمل كل تنظيم. لهذا يعتبر تحديد مدة التقييم مسألة داخلية خاصة بكل تنظيم على حدة لضرورة تلائمها مع طبيعة العمل.

وبوجه عام، فإن المدة المتعارف عليها لدورية التقييم هي نهاية كل سنة، كما هو المعمول به في أغلب الأنظمة الإدارية في أغلب الدول<sup>11</sup>. ويبقى الأساس في مدة التقييم أن تكون كافية لتسجيل كل مايمكن أن يطرأ على الموظف من تغيير في أدائه وسلوكه سلبا أو إيجابا، لأن التنقيط على مدد قصيرة يستغرق وقتا طويلا ويستنفذ جهدا كبيرا من الرؤساء الإداريين، وقد لا يكون مفيدا الآن مدته لم تكن كافية لإبراز معالم التطور أو القهقرة عند الموظف.

كما أن المدة الطويلة بدورها قد تؤدي إلى تأخير اكتشاف الأخطاء ومكامن الخلل والقصور في أداء الموظف في حينها بهدف التقويم، وتضيق بذلك أهمية التنقيط والهدف من إجراءاته.

## المحور الثاني: محدودية نظام التنقيط

رغم أن نظام التنقيط لم يطبق إلا بشكل جزئي في الإدارة العمومية الموريتانية، إلا أن التطبيق الجزئي أبان عن محدوديته وعجزه عن مسايرة التطورات التي عرفتتها الإدارة الموريتانية.

وتظهر هذه المحدودية بالاساس في مرتكزات نظام التنقيط من جهة (أولا)، ثم في الجهة المشرفة عليه من جهة ثانية (ثانيا).

<sup>9</sup> أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية، دراسة مقارنة لنظام تقرير أداء الموظفين العموميين، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى 1983، ص: 167.

<sup>10</sup> أحمد الباز، "تقييم أداء الموظفين في التشريع المغربي التقدير العددي والوصفي"، مجلة الشؤون الإدارية، عدد 7، 1987، ص: 47.

<sup>11</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 39.

**أولاً: محدودية مرتبطة بمرتكزات نظام التنقيط:** أسست تقنية التنقيط على ثلاثة مركّزات أساسية تتمثل في مجال التنقيط، ومدة التنقيط، ثم معايير التنقيط.

وتتأثر هذه المرتكزات بمجموعة من الملاحظات سنحاول مناقشتها من خلال النقاط التالية:

1. **مجال التنقيط وسنويته:** يعتبر مجال التنقيط من أكثر المرتكزات التي تظهر فيها محدودية التنقيط، حيث حدد المشرع الموريتاني مجال التنقيط من 0 إلى 20، دون أن يحدد درجات محددة ما بين 0 و20، بل نص فقط على أنه لا يمكن للنقطة أن تكون عشرة، وهذا يعتبر مجالا جديداً واسعاً، ولا يتسع للتعبير عن كل النماذج المكونة للكفاءات الإدارية، التي ينبغي أن تكون محددة بنقاط دقيقة مثل أن 5 تعبر عن درجة ضعيف، و11 عن مقبول... فهذا من شأنه أن يعبر عن جميع كفاءات الموظفين، كما ينبغي أن يرتب عليه المشرع نتائج الترقية، حيث يحدد مثلاً أ، الموظف الذي يحصل على نقاط جيدة عدة مرات يخضع لترقية سريعة، والموظف الذي يحصل على نقاط ضعيفة يخضع لترقية بطيئة عقوبة له.

إن غياب تصنيف يحدد ميزات التنقيط مثل (جيد جيد جداً حسن متوسط ضعيف) كما هو متبع في بعض الدول، ومنها المملكة المغربية من شأنه أن يحد من فعالية هذا النظام.

إن مطلب تغيير مجال التنقيط وتحديد درجاته بما يسمح بتحديد كل الكفاءات، بناء على معايير أساسية تتجزأ بدورها على عناصر أكثر تحديداً وأكثر دقة، وتتنوع النقاط على هذه المعايير بنسب محددة مسبقاً حسب أهمية كل عنصر، ويتوسع بذلك مجال التنقيط ليسمح بتقييم محكم ودقيق بالنسبة لجميع فئات الموظفين وباختلاف مستوياتهم أمراً ملحاً.

أما على مستوى مبدأ سنوية التنقيط، باعتباره كأحد خصائص نظام التنقيط الحالي، قد يشكل أحد أوجه قصور هذا النظام على اعتبار أن تقييم الموظف مرة واحدة في السنة غير كاف لتقدير مجهوده وتوجيهه وتنمية مهاراته. بل يجب اعتماد نظام تنقيط فصلي، أي أن تتم عملية التنقيط مرتين أو ثلاثة مرات في السنة، ويكون التقدير النهائي هو حصيلة التقديرات الفصلية أو الجزئية مثلاً، أو على الأقل أن يتم قياس بعض عوامل أو عناصر التقدير بصفة فصلية وأخرى بصفة سنوية. وذلك حتى لا يصبح التقدير مجرد انطباع فوري يعكس طبيعة العلاقة بين الرئيس والمؤوس، والحالة النفسية التي يوجد عليها المكلف بالتنقيط تلك اللحظة بعيداً عن المعايير الموضوعية والأحداث الدقيقة خلال فترات متغيرة.

كما يجب أيضاً أن تختلف مدة التقييم حسب طبيعة الوظيفة ومستوى الموظف وصفته الإدارية، فيفضل أن تكون مدة التقييم قصيرة في حالة الموظف الجديد والذي يوجد تحت التمرين، والاختبار، أو الذي أسندت له وظيفة جديدة، أو المتعاقد مع الإدارة، كما يمكن أن تطول مدة التقييم بحسب مدة المشاريع والبرامج التي تعتمد الوحدة الإدارية إنجازها.

2. **معايير التنقيط:** يقصد بعناصر أو معايير التنقيط تلك الصفات والمميزات التي يتمحور حولها العمل الإداري، والتي بناء على توفرها في الموظف وأدائه يتم التقدير والحكم على مستوى كفاءته، ومردوديته في العمل<sup>12</sup>.

ويستنتج من ذلك أن عناصر تقييم الأداء تعتبر بمثابة الأساس الذي يجب على الرئيس الإداري التقيد به وإتباعه عند وضع تقديره، لأنها تحدد الواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف أن القيام بها، وكذلك الصفات والمميزات الشخصية

<sup>12</sup> عمر وصفي، مرجع سابق، ص: 45.

المطلوب توفرها فيه كي يؤدي عمله على أحسن وجه. وبالتالي وجب انتقاء المعايير الدقيقة والموضوعية لاعتمادها في تقييم الأداء، وحتى تكون كذلك، وجب توفرها على ثلاثة شروط أساسية هي:

. **العمومية:** أي أن المعيار عاما بالنسبة للأغلبية الموظفين، بحيث يكون شاملا الأكبر عدد منهم ولا يقتصر على أقليتهم، كما يمكن أن تكون هناك معايير خاصة بكل فئة من الموظفين على حدة حسب نوع تخصصاتهم وطبيعة الوظيفة التي يزاولونها.

. **القابلية للتمييز:** أي يشترط في المعيار أن يكون مميزا سواء من حيث التسمية أو المضمون، وتوافر هذا الشرط يساعد على تحقيق الموضوعية في التقييم، كما يسهل مأمورية الرؤساء الإداريين في وضع تقديراتهم بعيدا عن الغموض الذي تخلفه المعايير الفضفاضة وغير الدقيقة.

. **القابلية للملاحظة:** أي أن يكون المعيار ممكن الملاحظة وقابلا للقياس والتقدير، وإلا أتعصت مهمة التقييم أمام الرؤساء الإداريين.

ويمكن الإشارة كذلك إلى وجود نوعيين رئيسيين من عناصر التقييم، الأول يشمل الصفات الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الموظف، مثل المواظبة على العمل التي يمكن تقديرها من خلال عدد مرات غيابه، والدقة في العمل وذلك من خلال مراجعة عمل الموظف وحديد الأخطاء التي وقع فيها... أما الثاني فيشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد الرؤساء صعوبة في تقييمها لأنها تتكون من الصفات والمميزات الشخصية للموظف، فهذا يتطلب متابعة مستمرة لكي يمكن للمقيمين ملاحظتها وتقييمها جيدا مثل الأمانة والإخلاص في العمل، كيفية المعاملة مع الجمهور، مدى احترامه لزملائه والتعاون معهم<sup>13</sup>.

كما أن هناك من ميز بين المعايير الكمية والمعايير النوعية وذلك على أساس التمييز التقليدي بين العمل الإنتاجي وتقديم الخدمات، حيث يقصد بالمعيار الكمي العلاقة بين كمية الإنتاج والزمن الذي استغرقه إنتاج هذه الكمية، أي قياس باحتساب المعدل الزمني للإنتاج. أما المعيار النوعي فهو الذي يطلق عليه المعدل النوعي للأداء، ويعني تحديد مستوى أداء الموظف على درجة معينة من الدقة والجودة والإتقان<sup>14</sup>.

ويستخدم المعيار الكمي لقياس أداء الأعمال الانتاجية بينما لا يصلح لقياس أداء الخدمات والتي يمكن قياسها بالمعيار النوعي. ويبقى استخدام معيار مختلط يضم معايير نوعية وأخرى كمية أصلح أنواع المعايير لبيان مدى كفاءة الموظفين العموميين، والذي يقصد به تحديد مستوى أداء الموظف من حيث الكم والكيف خلال فترة زمنية محددة مما يمكن معه قياس مدى كفاءته في أداء الأعمال الخدمية والإنتاجية على السواء<sup>15</sup>.

**ثانيا: محدودية مرتبطة بالجهة المشرفة على التنقيط:** تختص السلطة التي لها حق التسمية والتعيين في وضع التنقيط، ويمكنها تفويض هذا الاختصاص لرؤساء المصالح، كما تلعب اللجنة المتساوية الاعضاء دور الإشراف على عملية التنقيط،

<sup>13</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 45

<sup>14</sup> محمد نوح، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية الموريتانية، رسالة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الخامس السويسي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية

والاجتماعية السويسي، 2007/2008، ص: 43.

<sup>15</sup> انور احمد ارسلان، مرجع سابق، ص: 134.

لكن يقتصر دورها على الاطلاع على قرارات التنقيط وإبداء الملاحظات وعلى إمكانية طلب إعادة النظر في تنقيط الموظف موضوع الترقية دون إمكانية خفض النقطة.

ومنه، تبقى للرئيس الإداري السلطة المطلقة في الحكم على موظفيه وتقييم أدائهم، وبالتالي ترتبط سلطته هذه بشخصيته وانطباعاته الذاتية، كما يمكن أن تتأثر كذلك بمدى وعيه بأهمية قرارات التنقيط، ومدى مهاراته في التقييم عموماً. هذا ما سنستطرق إليه من خلال القرتين التاليتين

1. **حضور الذاتية في التنقيط:** إضافة إلى عدم وضوح معايير التنقيط، فإن شخصية المشرف عليه إن كان متشدداً أو متساهلاً، وطبيعة العلاقة التي تجمعها مع رؤوسه سواء منها الوظيفية أو الإقليمية أو العائلية، كلها عوامل تؤثر على تقديره، مما ينتج عنه ظهور بعض التجاوزات في تنقيط الموظفين وتقييم أدائهم، نذكر منها:

- تساهل المشرف على التنقيط ومنح نقطة جيدة لجميع الموظفين على حد سواء، وذلك الإنصاف المجدين منهم، وتجنباً لتذمر واستياء الباقين، مما أفرغ تقنية التنقيط من محتواها.

وكانت هذه الحالة الغالبة في الإدارات العمومية الموريتانية، وإن وجد استثناء فهو قليل.

- تساهل بعض المشرفين على عملية التنقيط ومغالاتهم في إعطاء تقديرات منخفضة لموظفيهم، مما يترتب عنه حالة من الإحباط لدى الموظفين خاصة المجدين منهم، وبالتالي إشاعة جو من اللامبالاة والإهمال داخل الإدارة. وقد يرجع سبب هذا التشدد إلى عوامل لصيقة بشخصية المقيم بالأساس كصرامته وشدة طباعه أو نظرتها المتعالية<sup>16</sup>.

وغالبا ما تكون حالة التشدد هذه قليلة الوجود نظراً لغلبة الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية في العلاقات داخل الإدارة، وفي طريق التعامل بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم، وذلك على حساب الاعتبارات الوظيفية.

- تحيز بعض المقيمين وعدم نزاهتهم في التنقيط الذي يمنح لبعض الفئات من الموظفين على حساب فئات أخرى، وذلك على أساس العلاقات الشخصية التي تربطهم بهم، مما ينتج عنه التضحية بمعايير التنقيط الموضوعي التي تركز على الكفاءة والجدارة والاستحقاق، ويؤثر ذلك سلباً على معنويات العاملين في الوحدة الإدارية.

إن السلوكيات هي التي دفعت بالبعض إلى القول بعدم جدوائية أنظمة التقييم رغم أهميتها، وحثهم في ذلك تفاوت الرؤساء في الشخصية والمستوى الذهني والتربوي والخلقي، والذي ينشأ عنه بالضرورة تباين ومفارقات في طرق تقديرهم لكفاءة الشخص الواحد. وفي نظرهم يكفي للكشف عن الكفاءات الممتازة وتشجيعها تنظيم المسابقات ومنح الجوائز للمتفوقين منهم، أما أكفاءات الضعيفة فإن الرقابة اليقظة والإشراف الدقيق كفيلاً بالكشف عنها ومؤاخذتها<sup>17</sup>.

إن حضور الذاتية في التنقيط لم يكن العائق الوحيد أمام موضوعية التقديرات التي يضعها المشرفون عليه، بل كذلك ضعف كفاءاتهم ودرايتهم بأنظمة التقييم عموماً والمرتكزات التي يجب أن تبني عليها عملية التنقيط بهدف إنجاحها، إضافة إلى غياب الوعي الكافي بأهميته في تنمية وتأهيل العنصر البشري، وغياب التواصل البناء داخل الوحدة الإدارية، كلها عوامل جعلت من نظام التنقيط نظاماً متجاوزاً عجز عن تحقيق الأهداف التي رسمت له.

<sup>16</sup> محمد يحي ولد الطيب، الوظيفة العمومية في موريتانيا، رسالة لنيل شهادة السلك العالي، في التدبير الإداري، المدرسة الوطنية للإدارة، الرباط، 1989، ص: 35.

<sup>17</sup> محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة موسوعة القضاء والفقه للدول العربية، الجزء 121 الدار العربية للموسوعات بالقاهرة 1982

2. ضعف الكفاءة المطلوبة في المشرفين على التنقيط: بالإضافة إلى عدم موضوعية ونزاهة بعض المشرفين على عملية التنقيط، والتي كانت تستفيد منه الفئة المتواضعة من الموظفين العموميين داخل الإدارة على حساب الفئة الجيدة منهم، تحت تأثير العلاقات الخاصة والضغط المختلفة. هناك ضعف الكفاءة لدى هؤلاء الرؤساء في مجال التنقيط والتقييم عموماً، وجهلهم لأصوله وقواعده وأهدافه. هذه الحقيقة عكسها واقع الممارسة، حيث كان لتطبيق نظام التنقيط أعراف وتقاليد لا تتماشى مع ما تقره القوانين والتنظيمات، بل كانت تفرضه الثقافة والتقاليد الإدارية السائدة. فهناك من المسؤولين الإداريين من لم يعمدوا لتنقيط موظفيهم إلا بمناسبة استحقاقهم للترقية، وهناك من يشهره كسلاح لتطويع موظفيه وكسب ولائهم، إضافة إلى نظرة التقديس التي تكن له والتي يميز عبرها المسؤول الشهم الذي لا يمس بحق موظفيه المكتسب في الحصول على تنقيط جيد عن غيره.

كانت هذه الأسباب التي توجب ضرورة تكوين المشرفين على مجال التنقيط، وتعريفهم بأهمية التنقيط كأسلوب لتقييم الأداء، وتأثيره الإيجابي على تأهيل الموظف والرفع من قدراته المهنية من جهة، ثم تحسين جودة العمل الإداري من جهة ثانية. بالإضافة إلى تلقينهم أصول تطبيقه وتفسير مبادئه وكيفية احترام متركزاته، وذلك حتى يتمكنوا من القيام بمهمة التنقيط على الوجه المطلوب بعيداً عن الذاتية والاعتبارات الإنسانية والعلاقات الشخصية.

ورغم ما يتمتع به نظام التقييم عموماً والتنقيط بشكل خاص من إيجابيات لا يستهان بها، إلا أنه مع ذلك يواجه معوقات كثيرة تحد من فعاليته، ومن أهمها ضعف القائمين على نظام التقييم، إضافة إلى غياب التخطيط للموارد البشرية بالإدارة العمومية الموريتانية، مما يترتب عنه عدة مشاكل تتمثل في تضخم عدد الموظفين، على حساب الكفاءات والأطر، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعدم تحديد دقيق للاحتياجات والمهام، للموظفين، وهذا ينعكس بطبيعة الحال على نظام تقييم الأداء.

إن غياب سياسة دقيقة الاختيار وانتقاء العنصر البشري، كان من شأنه أن يفتح المجال أمام مختلف أشكال الفساد في التوظيف. يضاف إلى ذلك قصور سياسة التحفيز، نظراً للمشاكل التي تعرفها الترقية بالإدارة العمومية الموريتانية، وكذا تدني الأجور والتعويضات مقارنة مع ارتفاع تكاليف المعيشة.

كما أن عدم الإهتمام بمنظومة التكوين المستمر، والذي يجب أن يكون بمثابة عملية تصحيحية وتأهيلية، في حالة ما إذا كان الموظف يعاني من ضعف في مجال معين، والتي غالباً ما يتم الكشف عنها أثناء عملية التقييم. فعدم العمل على تجاوز النواقص التي يكشف عنها التقييم من خلال اتباع عملية التكوين يفقد التقييم أساسه، وجوهره.



## لائحة المراجع:

1. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية، دراسة مقارنة لنظام تقرير أداء الموظفين العموميين، دار النهضة العربية الطبعة الأولى 1983.
2. أحمد الباز، تقييم أداء الموظفين في التشريع المغربي التقدير العددي والوصفي، مجلة الشؤون الإدارية، عدد 7، 1987.
3. محمد نوح، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية الموريتانية، رسالة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الخامس السويسي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي، 2008/2007.
4. محمد يحي ولد الطيب، الوظيفة العمومية في موريتانيا، رسالة لنيل شهادة السلك العالي، في التدبير الإداري، المدرسة الوطنية للإدارة، الرباط، 1989.
5. محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة موسوعة القضاء والفقه للدول العربية، الجزء 121 الدار العربية للموسوعات بالقاهرة 1982