(١-١)مقدمه:

تتعدد المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الاداء مما يفقدها موضوعيتها وعدالتها ويمثل التحيز العامل الجوهري وراء غالبية هذه المشكلات ويحدث التحيز تاثر المديرين بالاتجاهات والنواحي العاطفية وبيد ذلك في أشكال متعددة من بينها تاثير الهالة وخطأ النزعة المركزية واتباع سياسة واحد تميل للتساهل واللين التاج أو الجذع والصرامة الكاملة أو التوسط هذا إلى جانب التحامل على المرؤوسين لاختلاف القيم والأغراض الشخصية أو الثقافة المتباينة.[١]

وفيما يلي نلقي الضوء على بعض مشكلات تقييم الاداء:-

١-التاثر بالهدف من إجراء التقييم:

قد يوثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترفيه فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقريرات مرتفعة للمرؤوسين.

٢-التساهل واللين أوالتشدد والصرامة:

عند تقييم أداء العاملين قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية إرضاء للجميع .

٣-النزعة المركزية:

يشير ذلك الى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم وذلك بأن يختاروا غالباً المعدلات المتوسطة اعتقاداً منهم أن ذلك أفضل.

٤-تاثير الهالة:

---

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،العنوان:إدارة الموارد البشرية،ص:٢٦٤-٢٦٥،الطبعة الاولى:٢٠٠٩.

المبحث الاول

اسباب فشل تقييم الاداء
للعاملين في الكفاءة الإنتاجية

المبحث الاول:-

من اهم اسباب فشل انظمة تقييم الاداء في المنظمات العصرية مايلي:

١-استخراج المنظمة لنموذج واحد لتقييم اداء كل العاملين بها رغم اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية.

٢-تباعد معايير التقييم عن أهداف العمل ونتائجه والتركيز على معايير هلامية غير دقيقة.

٣-التساهل الزائد من قبل المديرين في منح تقديرات عالية لاداء مرؤوسيهم.

٤-الإخراج السئ لنماذج تقييم الاداء من حيث شكلها وطباعتها وخلوها من التعليمات اللازمة لإستيفائها.

٥-اهمال إدارات الافراد في مراجعة دقة التقديرات التي يمنحها المديرين لمرؤوسيهم.

٦-عدم وجود أنظمة جيدة لاختيار المرؤوسين بنتائج التقييم.

٧-خوف المديرين من ان يقيموا أداء مرؤوسيهم بشكل واقعي.

٨-ميل لجان التنظيم الى محاباة العاملين دون موضوعية.

٩-عدم استخراج نتائج التقييم في الاستخدامات المتعددة له.

١٠-الهتك وعدم ثقة المديرين في النظام.[١]

---

[١] مرجع سابق ذكره،ص٢٦٥-٢٦٦

المبحث الثاني

تطوير طرق تقييم الاداء
للعاملين في الكفاءة الإنتاجية

المبحث الثاني:-

تطوير طرق تقييم الاداء للعاملين في الكفاءة الإنتاجية

طرق تقييم الاداء:

تتوفر امام ادارة المؤسسة وبالتحديد الاشخاص المكلفين بتقييم اداء الافراد العاملين مجموعة من الطرق لتقييم الاداء.

ومن الجهة المقيمة ان تختار الطريقة التي تعتقد بانها أكثر تناسباً مع طبيعة الاعمال التي ينفذها الافراد ومع حجم المؤسسة وطبيعة نوعية نشاطها وغيرها من المتغيرات والعوامل الاخرى،وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الطرق وسنقسمها الى مجموعتين:

الطرق التقليدية:

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهم حيث لاتعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد احكام مختلفة.

١/ الترتيب الرقمي أو الرمزي :

طبقاً لهذه الطريقة فإن المقيم يقوم بترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتفق عليها كاساس للتقييم، وهذه الصفات قد تكون التعاون مع الزملاء،المعرفة بالواجبات والمهام،والقدرة على أتخاذ القرار ،ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح مابين الواحد الى العشرة في حالة الترتيب الرقمي، وتعتبر هذه الطريقة سهلة التطبيق وسريعة الفهم من جانب الافراد القائمة بالتقييم، وكذلك الافراد الذين سيتم تقييمهم ، كما انها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الاجابة عليها بسرعة خاصة به إن وجدت، كما ان هذه الطريقة لاتساعد الرؤوساء على القيام بتطوير القدرات وبالتالى مستويات اداء مرؤوسيهم.

٢/ طريقة قائمة الصفات والتقديرات:

هذه الطريقة من الطرق الشائعة أيضاً ووفق هذه الطريقة تحدد قائمة تتضمن مجموعة من الصفات الضرورية لاداء العمال مع عدد من التقديرات قد تكون رقمية أو نوعية.[١]

ومن عيوب هذة الطريقة:

- تقييم السلوك أكثر مما تقييم الاداء.

- تقوم بتقييم عام غير مفصل.

٣/ طرق التوزيع الالزامي:

وفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم الافراد العاملين حسب المنحنى الطبيعي والذي بدوره يشير الى أن اعداد كبيرة من الافراد تكون قريبة من الوسط الحسابي او المتوسط الكفاءة وبموجب هذه الطريقة وإستناداً الى الدراسات الاحصائية للتوزيع العادي الطبيعي.

مميزات هذه الطريقة أهمها:

١/ توفر لكل المرؤوسين مقياساً خاصاً ومحدداً للاداء على خصائص.

٢/ تركز على الاداء المستقبلي للفرد وكيفية الارتقاء به وتحسينة بدراً من التركيز على المعافى.

٣/ تعطي الفرصة لكل المرؤوسين لكي يقييم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.

٤/ توضع مسئوليات وواجبات لكل من الرئيس والمرؤوسين وتقديم العمل وتنسيق الجهود.[١]

٥/ تعطي دورا هاماً للمرؤوس في عملية التقييم يذيد من درجة تحكمة في البئية المحيطة ويقلل من درجة اعتماده على رئيسة ،هذه الطريقة تعاني ايضاً من عيوب أهمها:

---

[١] أدارة الافراد والكفاءة الانتاجية؛ علي سلمى ص (٣٣١-٣٣٢)
[١] ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية. سبق ذكره.

أ/ قد تحصل عملية تحديد المرؤوسين للاهداف بنفسة او بمشاركة لرئيسه في تحديدها الى وعملية قطرية تسير في شكل مضمون حقيقي.

ب/ أن حرية المرؤوسين في التحديد ليست مطلقة حيث يتطلب اوامر ان يكون هنالك نوعان من التوازن والمواجهة بين اهدلف الفرد واهداف القسم او الوحدة التي يعمل بها.

ج/ ان هذه الطريقة في تقييم اداء العاملين تعتمد بصفة خاصة على انواع الاداء الممكن أخضاعها للقياس الكلي.

٤/ طريقة المقارنة المزدوجة:-

وفقاً لهذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الافراد في نفس القسم لو الادارة ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات او زوجيات من المقارنات ويتحدد في كل منهما اي فرض افضل.

٥/طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات او الخصائص التي تتعلق بالعمل والاداء،حيث تكون كل صفة او خاصية درجة مختلفة مرقمة او مصنفة بشكل متسلسل،وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاًلدرجة امتلاكه لهذه الصفات او الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مع يداه من مستوى اداء الموظف.

٦/ طريقة قوائم المراجعة:-

وفقاً لهذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالاوصاق السلوكية المحددة من قبل ادارة الافراد.

ثانياً الطرق الحديثة:-

ان الطرق التقليدية المزكورة سابقاً كلها تعتمد على الحكم الشخصي القائم بالتقييم فهو يبدو واضحاً وملموساً في تطبيق هذه الطرق التقليدية الادوات الحديثة من البحث عن طرق افضل لتقييم اداء الافراد منها:

١/ طريق الادارة بالاهداف والنتائج:-

انتشر في الاونة الاخيرة اسلوب تقييم الاداء المبني على مقارنة نتائج الاداء كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية ويقوم هذا الاسلوب على العناصر الرئسية التالية:-

- تحديد اهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الاهداف.
- وضع خطة عمل لبلوغ الاهداف.
- تحديد المعايير التي سيتم بناء عليها قياس نتائج الاهداف ووفقاً لهذه الطريقة يطلب من كل واحد من المرؤوسين ان يحدد الاهداف ووفقاً لهذه الطريقة يطلب من كل واحد من المرؤوسين ان يحدد الاهداف التشغيلية قصيرة المدى ومجموعة من الاساليب عن طريقهما تحسين ادائه فعلى سبيل المثال قد يكون هذه الاهداف هي تخفيض الوقت الضائع قرابة نسبة ٤% أو تخفيض نسبة التلف من الانتاج ٦% ويقوم الرئيس بمقابلة المرؤوسين ليبحثوا معاً عن أفضل الاساليب لتحقيق هذه الاهداف ويحق للرئيس الاعتراض على الاهداف التي يحددها المرؤوسين ويجوز له التعديل فيها اذا كان ذلك ضرورياًوبعد مرور فترة

زمنية متفق عليها(ستة شهور مثلاً) يتقابل الرئيس مع المرؤوسين مرة أخرى بتقييم مدى وكفاءة انجاز هذه الاهداف واقتراح طرق واساليب افضل للاداء المستقبلي.

٢- طريقة الأختيار الأجباري:

تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالصفات الشخصية للفرد اي ان التركيز على النواحي المختلفة المتعلقة باداء العمل وليس بالصفات الفردية ويمكن ان تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف اداء العمل في شكل مجموعات ثانية وعلى الفرد القائم بالتقييم ان يختار من كل مجموعة العبارة التي بداها تنطبق على الفرد الذي يقوم بتقييمه،غير ان استخدام هذه الطريقة تواجه بعض الصعوبات نذكر منها:

١/ صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة لكل عبارة من العبارات المستخدمة في التقييم.

٢/ صعوبة تقييم العبارات المستخدمة كمعايير للاداة حيث تحتاج الى كثيرة من الخبرات في تصميمها.

٣/ لاتساعد الفرد الذي تم تقييمه على اكتشاف نواحي القصور في الاداء الخاص به ان وجدت.

٣- طريقة المواقف الحرجة:-

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الاساسية المساهمة في اداء العمل بفاعلية او ادائه بمستوى منخفض من الفعالية فهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينه لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماحدث.[1]

(1) على السلمي،ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية ص(٢٣٣-٢٣٧)

المبحث الثالث

تقييم الاداء واهميته في الكفاءة الإنتاجية

المبحث الثالث:

تقييم الاداء و اهميته في الكفاءة الانتاجية :-

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوي ومكمن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها،هو بعبارة اخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته فى تحقيق أهداف الوحدة الادارية.
و تقييم الاداء يسبق و يأتى قبل تقويم الاداء و العكس ليس صحيحا لانه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء فى المؤسسة.

أن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل منجهة العمل و المدير والموظف التنفيذى.

- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادى (كالترقية و النقل .... الخ)
- تستخدم تقارير الأداء فى تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
- تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية
- تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها فى قيام الرؤساء بالتوجية المستمر لمرؤسيهم.

(١-١)محددات الاداء:-

أ- عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:-

- القدرات و المهارات.
- التركيب النفسي.
- التركيب الاجتماعي

ب- عوامل تتصل بالمؤسسة:-

- وجبات و مهام و طبيعة العمل.
-التنظيم الاجتماعي للعمل.
-الموارد و الامكانيات المادية

(١-٢)اسس تقييم كفاءة الاداء:-

- العمل موضع التقييم و مكوناته.
- معدل الاداء المخطط (المستهدف) ويشتمل ذلك على الابعاد التالية.

أ- كمية العمل.

ب- جودة العمل.

ج- الوقت المستغرق.
د - تكلفة العمل.

(٣-١)خطوات تقييم الأداء :-

أولا :-

١ - تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي :

- الصدق : يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفء.
- التمييز : أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق. للمعايير المعتمدة و العمل الغير مطابق لها.
- الثبات : أي تتوافر فى المعيار جانب الاستقرار والتوافق
- القبول : بجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل .
- سهولة الاستخدام : أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للافراد العاملين بالمؤسسة.

ثانيا : - نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم . وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه.

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء:

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي.

رابعاً : مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لايدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء .

خامساً :- الاجراءات التصحيحيه :

قد تكون مباشرة وسريعة وهى محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. ---- و هذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته و يحتاج الى المزيد من الشرح و التوضيح.

(٤-١)استخدامات تقييم الاداء:-

-تقويم الافراد وزيادة دافعتيهم للعمل .
-تطوير اداء الافراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم
- يمكن الاستفادة منها فى التخطيط للموارد البشرية المستقبلية فى جميع المجالات .
ومنها تقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الاداء

(٥-١)الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء:-

-يجب ان يؤكد تقييم الاداء علي الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق اهداف المؤسسة التى يعمل بها.
- يحب ان يركز تقييم الاداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.
- ان يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه .
-ان يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين انتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل افضل.
-ان يتم على اساس نتائج التقييم اصلاح و تقويم العمل فى الشعبة او الوحدة او القسم او الادارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة او المنتج.

(٦-١)الصعوبات أو الأخطاء في تقييم أداء العاملين:-

- إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء والاكتفاء بتقييم الاداء مرة فى السنة.
- التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة الموظفين.
- التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء في التقييم فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية. بصرف النظر عن أدائهم أو العكس في حالة التشدد.
-تأثر الرؤساء بسلوك وتصرفات وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم .
- التحيزات الشخصية للرؤساء فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له.

(٧-١)كيفية التغلب على مشكلات تقييم الاداء:-

-إيجاد أسس ومعايير موضوعية.
- تحليل النشاطات وتقسيمها إلى عناصرها العملية والسلوكية.
- استخدام طريقة تقييم ملائمة لطبيعة وعدد وبيئة العمل.
- يجب أن تكون طريقة التقييم مقننة ومنظمة ومفهومة للموظف والمشرف.

(٨-١)من يقوم بتقييم الأداء:-

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها مايلي:

أ - الرؤساء المباشرين .

ب - التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).

ج - الزملاء يقيمون بعضهم البعض .

د - مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

(٩-١)متى يتم تقييم الأداء :-

- تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء ففى اماكن العمل ذات الطابع الادارى و الخدمى بين مرة ومرتين ، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوى .

- اما فيما يتعلق بقييم الاداء فى المصانع العملاقة و التى تعتمد معايير الجودة الشاملة فأن موضوعى تقييم الاداء و تقويم الاداء يأخذان منحى أخر يختلف كليا عن تقييم الاداء فى المجال الادارى و الخدمى - فأن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جدا لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره و نتائجه.

(١٠-١)الطرق الحديثة فى قياس الاداء:-

- طرق التقييم على اساس النتائج.
- طريقة الوقائع ذات الاهمية القصوى.
- طريقة البحث الميدانى.
- طريقة البحث الجماعى.
- اسلوب طريقة الادارة بالأهداف.
- الاتجاه السلوكنفى مقياس الاداء.

(١١-١)العوامل البيئية كعوائق للأداء:-

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه ، وهي:-

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة
- نقص التعاون من الآخرين.
- نمط و طريقة الإشراف.
- الحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات ، و طريقة توزيع ورديات العمل .....الخ

(١٢-١)نتائج التقييم :-

النتائج المحتملة للتقييم:

- اداء اقل من المعدل المطلوب.
- اداء يقارب المعدل المطلوب .
- اداء يتميز و يتجاوز المعدل المطلوب.

(١٣-١)ملاحظة هامة :-

- تلك النتائج المترتبة عن التقييم يمكن ان تكون عارضة او قد تكون مؤقتة او ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة او عوامل محددة تعيق سير العمل و انسيابه بالشكل الطبيعى

(تقييم الاداء و تقويم الاداء) يلى احدها الاخر فى كافة الانشطة و يرتبط كل منهما ارتباطا وثيقا بمعايير ومقاييس الجودة الشاملة و بقياس الجودة و ضبط الجودة و ضمان و توكيد الجودة[١].

---

[١] (١)حنانصر اسماداراةالمواردالبشرية،عمان،دار زهران للنشروالتوزيع، ٢٠٠١،ص ص١٦٩-١٧٠.

رابط المصدر :http://www hrdiscussion.com/hr٢٠١١.html

الفصل الرابع

الخاتمة - النتائج –
التوصيات – قائمة المراجع

الفصل الرابع:-

(١-١)الخاتمة:

وتشمل خلاصة النتائج والتوصيات والتي تير الى فرضيات الدراسة وهي كالاتي:-

توفر برامج التقييم وسائل التقييم وانواع التقييم على الكفاءة الإنتاجية ومن خلال الاستبيان اتضحت صحة الفروض للقائل ان برامج التقييم ووسائل التقييم وانواع التقييم قد يوثر على زيادة الكفاءة الانتاجية.

عندما يؤلف الانسان كتاباً اواقتراح علمياًيظن انه اخرجه وصممه في أفضل صورة يتوق الى المديح والثناء عليه وعلى علمه ولكن حين سيقول

لو اضفت هذا لكان افضل ولوحذفت هذا لكان احسن ولو صممته بتلك الطريقة لكان افضل ولوبدلت هذا لكان اجمل((وهذا اكبر دليل على النقص في عامة البشر))

وفي الختام فنحن بشر مستحيل الا نخطي فإذا اخطانا فمن انفسنا والشيطان واذا اصبنا فبتوفيق من عند الله عزوجل.

ومن المستحيل ان يكون عملنا المنجز بالتميز التام حتى ولو كان بعد مرور الوقت يبين عملاً بسيطاً لاسيما في هذا التطور الكبير في هذا الزمن السريع.

(٢-١)النتائج:-

أثبتت الدراسة صحة الفروض التالية:

١- توثر برامج التقييم على الكفاءة الإنتاجية.

٢- توثر وسائل التقييم على الكفاءة الإنتاجية.

٣- توثر انواع التقييم على الكفاءة الإنتاجية.

ومن النتائج توصل اليها الباحث مايلي:

١- أن التقييم الجيد يوفر او يحقق وفرة مالية عن عملية الانتاج.

٢- أن التقييم الجيد يساعد على الزيادة في الإنتاج.

٣- أن عملية التقييم الجيد تساهم أيضاً في رفع الروح المعنوية بالنسبة للعاملين.

(٣-١)التوصيات:-

١/ ضرورة الفهم الصحيح لعملية التقييم من جانب أصحاب المنظمة بالنسبة للعاملين.

٢/ أن التقييم الدورية يساعد على الاداء الجيد للعاملين.

٣/ أن في عملية التقييم بالنسبة للعاملين يجب فيها التخلي عن سياسة تقييم الاقارب وذوي المعرفة وإتاحت الفرصة لذوي الخبرة.

٤/ تحسين التقييم الحالي للعاملين.

٥/ عمل دورات تقييمية حديثة في مراكز داخلية وخارجية.

٦/ تقييم التحفيز العادي لمن يقوم بانجازات في العمل وزيادة في الكفاءة الإنتاجية.

٧/ المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التقييم.