



تصميم أدوات التقييم

تصميم أدوات التقييم:

أداة التقييم عبارة عن وسيلة يتم بها جمع البيانات عند مراحل معينة من عملية تنمية الموارد البشرية بهدف التعرف عن مدى ملاءمة أو تناسق النتائج المحققة مع التصورات والمسارات الاستراتيجية الأولية المستهدفة من وراء هذا النشاط. وتأخذ هذه الأدوات أشكالاً عديدة ما يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:

نماذج استطلاع الرأي (الاستقصاء) Questionnaire

مسوح الرأي والاتجاهات Attitude Surveys

الاختبارات Tests

المقابلات Interviews

الملاحظات Observations

سجلات الأداء Performance Records



■ بعد مراجعة بعض الاعتبارات العامة للتصميم، سوف
تناقش كل أداء من هذه الأدوات مع توضيح المميزات
والعيوب بالإضافة إلى بعض عوامل التصميم الخاصة
الواجب مراعاتها.

أساسيات التصميم

عند تصميم أداة، لا بد من الإجابة عن عدة أسئلة لتوفر بيانات هامة تساعد على التصميم الأمثل للغرض المقصود ومن هذه الأسئلة:

كيف ستستخدم البيانات؟

- قبل اختيار أو تصميم الأداة يجب مراجعة الغرض أو الأغراض الأساسية للتقييم. هل ستستخدم البيانات لحساب عائد الاستثمار؟ هل ستستخدم لتدعيم عملية تنمية الموارد البشرية؟ هل ستستخدم لجلب مشاركين جدد؟.. قد يكون للإجابة على هذه الأسئلة تأثير على نوعية الأداة المطلوبة.

كيف سيتم تحليل البيانات؟

■ عادة ما تجمع البيانات لأجل تصنيفها وتبويبها ثم تلخيصها ورفعها للمستويات الأعلى وتوزيعها على الآخرين. لذا يجب أخذ اساليب التحليل، بما في ذلك المقارنات الإحصائية في الاعتبار عند تصميم أداة التقييم.

من الذي سيستخدم المعلومات؟

■ الاعتبار المهم الآخر هم المستخدمون المستهدفون من الذين سيقومون بمراجعة المعلومات سواء في حالتها الأولية الخام أو بعد تلخيصها وتحليلها؟ إن هذا التحديد المبدئي قد يساعد في إدراج أسئلة معينة عند تصميم أداة التقييم.

ما هي الحقائق المطلوب معرفتها؟

- إن التقييم الفعال يعتمد على مجموعة من الحقائق الثابتة، لذا يجب تحديد طبيعة الحقائق المطلوب معرفتها عن طريق الأداة الجاري تصميمها حيث يمكن للأداة أن تجمع حقائق عديدة عن: التكاليف، الناتج، الوقت، الجودة، الاتجاهات، ردود الأفعال أو الملاحظات.

هل يجب اختبار الأداة؟

- من الأفضل اختبار الأداة قبل استخدامها في التقييم وخصوصاً إذا كانت الأداة سيتم استخدامها لتقييم برنامج يمثل استثماراً كبيراً أو يحتمل تكراره في المستقبل، فضلاً عن أن الاختبار يتيح الفرصة لتحليل البيانات المجمعة للوقوف على أي مشاكل بالأداة قد تظهر أثناء عملية الاختبار.

هل هناك أداة قياسية؟

■ في بعض الحالات تكون الأدوات القياسية أكثر فعالية وأقل تكلفة من الأدوات المصممة حسب الطلب. وهناك مجالات عامة في التدريب مثل: الاتصالات، العلاقات الإنسانية أو القيادية التي يمكن منها استخدام أدوات معيارية مع ضرورة مناسبة محتويات البرنامج والأهداف للمناطق التي تغطيها الأداة.

ما هي عواقب الإجابات الخاطئة أو المعلومات المتحيزة؟

■ غالباً ما يتم تجاهل عواقب المعلومات المنحازة التي يقدمها المشاركون عن الأداة وعادة يتم تقديم بيانات التقييم اختيارياً وأحياناً بدون ذكر أسماء، إلا أن انحياز المشاركين قد يتسرب إلى المعلومات وعليه فإن لم يتم البحث والتحري عن الآراء ووجهات النظر فسوف تصير المعلومات غير جديرة بالثقة.

هل الأداة سهلة الفهم والعرض؟

- يجب أن تكون الأداء سهلة العرض والإدارة فلا تشكل عبئاً أو تكون صعبة بالنسبة للمشاركة أو لأخصائي تنمية الموارد البشرية، فلا بد للتوجيهات والإرشادات أن تكون بسيطة ومباشرة مما سيزيد من احتمال عرضها وإدارتها بثبات بين الأفراد المختلفين. وسوف تساعد التعليمات المكتوبة الموزعة على المشاركين (بالإضافة إلى الشروح الشفهية) إلى ضمان ثبات التطبيق والاستخدام.

هل الأداة بسيطة وموجزة؟

- من المميزات الأخرى للأداة الجيدة البساطة والإيجاز، ويجب أن يكون مستوى الموضوعات المكتوبة مناسباً مع المعلومات والمعارف لدى المشاركين وكذلك قدراتهم وخلفياتهم. فينبغي التحري عن الإجابات الموضوعية القصيرة. حيث أن الإجابات المطولة والتي تكون على شكل مقالات تقلل من مظهر البساطة المطلوبة كما يوصي بطرح أقل عدد من الأسئلة المطلوبة لتغطية موضوع معين.
- ويبدو أن هناك ميلاً طبيعياً لعمل مسح مبالغ فيه (أي توجيه أسئلة أكثر من المطلوب) مما يعمل على زيادة طول الأسئلة واحتمال إصابة المشاركين بالإحباط والملل.

هل الأداة اقتصادية؟

- وكما الوضع مع جميع مراحل عملية تطوير برامج تنمية الموارد البشرية لا بد من أخذ النواحي الاقتصادية في تصميم واختيار الأداة. الأداة الجيدة هي التي تكون اقتصادية للاستخدام المخطط لها. ويجب أخذ النواحي الاقتصادية في الاعتبار ويتعلق ذلك بتكاليف التصميم والتطوير أو شراء الأداة وتعد طول الفترة الزمنية لإدارة الأداة بند آخر للتكاليف. فالوقت المطلوب لتحليل البيانات المجمعة وتقديمها في صيغة مقبولة ذات معنى يضاف أيضاً إلى التكاليف.

أدوات التقييم:

1- الاستقصاء Questionnaire:

- ربما تكون استمارات استطلاع الرأي من أكثر الأشكال شيوعاً لأدوات تقييم البرنامج، وتتراوح من الصيغ القصيرة لرد الفعل إلى أدوات المتابعة التفصيلية. فاستمارة استطلاع الراس تتوافر في جميع الأحجام.
- ويمكن استخدامها للحصول على معلومات موضوعية عن مشاعر المشاركين بالإضافة إلى النتائج المستندية القابلة للقياس لاستخدامها في التحليل المالي لمردود التدريب.
- ومع تعدد أوجه الاستخدام وشيوعها يصبح من المهم أن يتم تصميم الاستمارات بشكل صحيح لتفي بالأغراض المطلوبة. ولصيغة أسلوب الاستقصاء أهمية كبيرة، فلقد أظهرت نتائج بعض الدراسات عن المشاكل الأساسية المرتبطة بوسائل وطرق البحث.

كانت نتائج عينة من الباحثين كالتالي:

- كلمات وصيغ غير مناسبة باستمارة استطلاع الرأي %74
- التفسير الخاطئ %58
- عدم ملائمة أسلوب اختيار العينة %52
- وسائل إحصائية غير مناسبة %44
- تقديم نتائج بدون بيانات مدعمة %41

وستتناول فيما يلي بعض اساليب ومحددات تصميم الاستقصاء:
أنواع الأسئلة:

1. السؤال ذو النهاية المفتوحة Open Ended Question: وهو سؤال ذو إجابة غير محددة، ويتبعه مساحة فارغة كبيرة للإجابة فيها.
2. القائمة الإرشادية Check List: هذا النوع من الأسئلة عبارة عن قائمة تحتوي على عدة عناصر، يطلب من المشارك اختيار البديل الذي يتطابق مع رأيه وانطباعاته.
3. السؤال الثنائي الإجابة Two-way Question: لدى هذا السؤال إجابات تبادلية، فهناك احتمالات لنعم، لا ، إجابات أخرى.
4. السؤال المتعدد الإجابات Multiple Choice Question: يعطي هذا السؤال اختيارات متعددة ويطلب من المشارك انتقاء أكثرها صحة.
5. التصنيف المتدرج Ranking Scale: يتطلب هذا النوع من الأسئلة أن يقوم المشارك بتصنيف قائمة من العناصر.



يوضح النموذج التالي، أمثلة لكل نوع من الاسئلة السابق ذكرها:

1. السؤال ذو النهاية المفتوحة Open Ended Question:

ما هي المشاكل التي واجهتك عند استخدامك لمهارات الاتصال بالعملاء
المقدمة بالبرنامج؟ الإجابة

.....

.....

.....

.....

.....



2. القائمة Check List:

اختر العناصر الموجودة بالقائمة التالية والمصنفة كبواعث على العمل في نموذج هيزبرج Herzberg Model:

- المسؤولية
- سياسة وإدارة الشركة
- الإنجاز
- المهارات الشخصية
- تأمين العمل
- الإشراف الفني
- الترقية
- العمل نفسه
- المرتب
- الحالة
- التقدير
- احتمال النمو والتطور
- ظروف العمل



3. السؤال الثنائي الإجابة Two-way Question:

كنتيجة لهذا البرنامج، صار لدي تفهم أكبر لوظيفتي كمنسق علاقات عامة.

نعم لا



4. السؤال المتعدد الإجابات Multiple Choice Question:

كان معدل نسبة الغياب بالوزارة العام الماضي كالآتي:

أ- 2.0%

ب- 8.2%

ت- 2.3%

ث- 1.4%

حدد الإجابة المناسبة من وجهة نظرك..

احتمال النمو والتطور

ظروف العمل

5. التصنيف المتدرج :Ranking Scale:

تحتوي القائمة التالية على خمسة مفاهيم عامة في عمل المشرف.
اكتب رقم (1) بجانب الموضوع الأكثر أهمية لك، اكتب رقم (2)
بجانب الموضوع التالي في الأهمية، أما رقم (5) فيكتب بجانب أقل
الموضوعات أهمية:

- المرتب ()
- طبيعة العمل ()
- السلطة ()
- المسؤولية ()
- بيئة العمل ()

تصميم الاستقصاء:

يمكن أن يكون تصميم الاستقصاء أمراً سهلاً إذا تم اتباع خطوات منطقية، فليس ما يدعو إلى الارتباك والإحباط والحرص أكثر من التصميم الضعيف، أو الصياغة غير المناسبة لاستمارة الاستطلاع.

إذا ما تم اتباع الخطوات التالية فستكون النتيجة الحصول على أداة صالحة معتمدة وفعالة:

■ تحديد المعلومات المطلوبة: هذه هي الخطوة الأولى لتصميم أي أداة. ادرج بالقائمة جميع الموضوعات والمهارات والقدرات التي تناولها البرنامج أو كانت مرتبطة به بشكل ما، تمهيداً لصياغة الأسئلة قد يكون من المناسب تجميع المعلومات من خلال نماذج يمكن عن طريقها تصنيف وتجميع الأسئلة المرتبطة ببعضها في شكل مجموعات تسهل من صياغة الاستقصاء النهائي.

■ اختر نوع أو أنواع الأسئلة: باستخدام الأنواع الخمسة السابقة، اختر النوع أو الأنواع التي تعد الأفضل للغرض المطلوب، مع الأخذ في الاعتبار تحليل البيانات المخطط لها وتنوع البيانات المفروض تجميعها.

■ صياغة الأسئلة: ويتم ذلك وفقاً لنوع السؤال أو الأسئلة المخطط لها والمعلومات المطلوبة. يجب أن تكون الأسئلة بسيطة ومباشرة لتجنب أي خلط، أو لدفع المشارك إلى إعطاء إجابة معينة مرغوب فيها. لا بد من تجنب استخدام الاصطلاحات والتعبيرات غير المألوفة للمشارك. حدد العدد المناسب والمتنوع من الأسئلة التي تدعم وتتوافق مع معايير المصدقية والاعتمادية التي سبق تناولها.

■ اختبار الأسئلة: بمجرد صياغة الأسئلة، لا بد من اختيار مدى فهمها، وذلك عن طريق اختبارها مع مجموعة من المشاركين في برنامج إرشادي. أو مع مجموعة من العاملين على نفس مستوى المشاركين المرتقبين أجمع أكبر قد ممكن من الملاحظات والانتقادات وأعد مراجعة الأسئلة لتطويرها.

- إعداد استمارة كاملة لاستطلاع الرأي مع تجهيز ملخص للبيانات: يجب أن تكون الأسئلة متكاملة لتكوين استمارة استقصاء واضحة بها تعليمات صحيحة حتى يمكن عرضها بشكل فعال. بالإضافة إلى تجهيز ورقة تحتوي على الملخص حتى يمكن تصنيف البيانات بشكل سريع لأجل التلخيص والتفسير.
- وبمجرد استكمال هذه الخطوات، تصبح الاستمارة جاهزة للاستخدام.

2- قياس الاتجاهات Attitude Survey:

تمثل هذه الأداة نوعاً خاصاً من استمارات استطلاع الرأي التي يمكن استخدامه لقياس نتائج برنامج تدريبي. قد يتم تصميم برنامج ما لتغيير وجهة نظر العاملين تجاه العمل، أو السياسات أو الإجراءات أو المنشأة أو حتى تجاه المشرف المباشر. وهنا يتطلب الأمر عمل قياسات ما قبل وما بعد البرنامج لإظهار التغييرات التي طرأت على وجهة النظر (الاتجاه). وفي بعض الأحيان تجري المنشأة استقصاء اتجاهات لتقييم وجهة نظر العاملين تجاه إحدى النواحي المذكورة سابقاً. وبناء على هذه النتائج يتم عقد برامج تدريبية لتغيير اتجاهات المتدربين تجاه الموضوع محل التدريب.

■ يعد قياس الاتجاهات أمراً معقداً، فمن المستحيل أن تقيس وجهة نظر بشكل دقيق نظراً لأن المعلومات المجمعة قد لا تشكل المشاعر الحقيقية للمشاركة. وايضاً فإن السلوك والمعتقدات والمشاعر الإنسانية لا تكون ثابتة، فوجهات النظر تتغير مع الوقت، والظروف، وليس استقصاءات الرأي، أو قياس الاتجاه هي الأداة الوحيدة لقياس وجهات النظر، فهناك المقابلات والملاحظات التي تعد هي الأخرى وسائل لفحص وقياس الاتجاهات.



إرشادات لتطوير نماذج من الاتجاهات:

تتشابه مبادئ إعداد نماذج استقصاءات ومسح الاتجاهات مع تصميم استمارة استطلاع الرأي (الاستقصاء) التي نوقشت فيما قبل. ومع ذلك توجد بعض الإرشادات القليلة لوحظت بتصميم أو شراء أدوات مسح الاتجاهات، ومن أهمها ما يلي:

■ **حدد بالضبط الاتجاهات التي يجب قياسها:** بالرغم من أن ذلك يعد أمراً بديهياً واضحاً فمن السهل أن تضل الطريق في مناطق لا ترتبط مباشرة بالموضوع محل الدراسة أو القياس.

■ **يجب أن تكون تقارير المسح بسيطة قدر الإمكان:** المشاركون بحاجة إلى تفهم معنى ومضمون التقرير أو السؤال، ولا بد من وجود مساحة قليلة للتفسيرات المختلفة. وأيضاً لا بد أن يكون المشاركون قادرين على التعبير عن وجهة نظرهم أو رأيهم في الموضوع.

■ ضرورة أن تكون إجابات المشاركين غير دالة على أسمائهم: يجب أن يشعر المشاركون بالحرية كي يجيبوا بطلاقة على التقارير والأسئلة ولسرية إجاباتهم أهمية قصوى وإذا تم تجميع بيانات بحيث أمكن التعرف على المشارك الذي أجاب عليها فيجب هنا أن يقوم طرف ثالث محايد بجمع ومعالجة البيانات.

■ ضرورة تفهم المشاركين للغرض من الاستقصاء: سوف يتعاون المشاركون برغبة في النشاط الذي يدركون أهدافه ومراميه. وعند إجراء استقصاء معين ينبغي تقديم شرح للمشاركين. ولا بد أيضاً من تشجيعهم على الإدلاء بتقارير وإجابات سليمة.

■ **حدد مقارنات الاستقصاء:** ليس لقياس الاتجاهات معنى فعلي في حد ذاتها، حيث ينبغي مقارنتها بقياسات أخرى قبل وبعد برنامج تدريبي أو مقارنتها بمجموعة أخرى. فيمكن مقارنة مجموعة من العاملين بجميع العاملين أو بقسم أو إدارة ما بالمنشأة وبالنسبة للاستقصاءات المعدة سلفاً، فقد تتوفر المعلومات على المستوى القومي في الصناعات المماثلة. كمرشد لإجراء المقارنة لمعرفة موقف المنشأة.

■ **ضرورة تجميع البيانات التي يستهدف تصنيفها لسهولة التصنيف:** بالنسبة للاستقصاء حول الاتجاهات، فإن الإجابات العادية تكون إما (نعم) أو (لا) أو درجات متنوعة من الموافقة أو الفرض.

يوضح السؤال التالي هذين النوعين من الإجابات: أسئلة نموذجية للاستقصاء عن الاتجاهات

لا	نعم	العبارة
		1- يقوم المشرف بتدعيم الأعمال الجيدة
		2- يحاول المشرف التعرف على أفكارنا بشأن أعمالنا.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- لدى مؤسستنا سياسات ولوائح خاصة بنظام التدريب.
					2- تعمل الإدارة على مساعدتي في مشاكل الشخصية.

■ هذه الأنواع النمطية من الإجابات تسهل عملية التصنيف والمقارنة عادة ما توضع أرقام على التدرج من الموافق بشدة إلى المعارض بشدة كي تعكس الإجابات. فعلى سبيل المثال، رقم (01) يمثل الموافقة بشدة في حين يمثل رقم (5) الرفض بشدة ومتوسط الاستجابات يتبعه متوسط الاستجابات بإجابة متوسطة بعد البرنامج (3,4) توضح وجود تغيير ذي معنى في الاتجاهات.