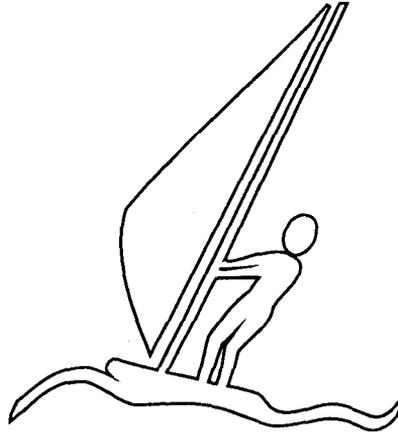


9



دكتور نباح العملية الجراحية

أساليب المناجحة والتفكير والتحصين لأداء الرياضي

## مشماتات الفصل

نظرًا للحاجة الملحة لضمان نجاح الإعداد الرياضي العالي في هذه المرحلة المتطورة عالميًا، لذا لا غنى عن استعمال أساليب البحث العلمي وجمع المعلومات للقيام بعملية تقييم البرامج والخدمات، والتقييم هو نهاية سلسلة تبدأ بالمتابعة والتقدير للتأكد من تحقيق الهدف والأغراض التي تم صياغتها وتنفيذها، هذا الفصل سيلقي الضوء على استخدامات مستلزمات التقييم مع الاستعانة باثنين من النماذج. أحدهما يركز على تقييم خمسة عناصر: أداء وتقدم المشتركين في برامج الإعداد الأولمبي، وتقدير مستوى أداء العاملين من إداريين ومدربين، وتقييم البرامج والخدمات التي تعمل لخدمة أغراض الإعداد وتقييم السياسات الرياضية والإجراءات الإدارية، وأخيرًا تقدير وتقييم المنشآت والأدوات المستخدمة في الإعداد. تُلخص تلك المجالات الخمس في الآتي: اللاعب، العاملين، البرنامج، السياسة الرياضية، والمنشآت. النموذج الثاني يشرح كيفية تقييم الجهد، الأداء، كفاية الأداء، الفاعلية، والنسق التفاعلي للأربعة عناصر أو الطبقات السابقة والمتعلقة بنفس النموذج.

## أهداف الفصل

الأهداف التعليمية والتربوية لهذا الفصل كانت كالآتي:

1. التمييز بين معنى واستخدامات المتابعة والتقدير والتقييم.
2. التعرف على أسلوب المتابعة لخدمة برامج الإعداد الأولمبية.
3. القدرة على وصف التقدير الرياضي ومستوياته وأدواته.
4. التحقق من دور التقييم لضمان السياسة الرياضية والخطوات التنفيذية.
5. التمييز بين الاستخدامات المختلفة للتقييم والتقدير متدرجًا من المسئوليات اليومية إلى مستوى النظام الرسمي.
6. تطبيق نماذج متاحة للقيام بخطوات التقييم والتقدير.
7. اكتشاف مجالات التقييم التي تتفق مع الإعداد الأولمبي: المشتركين، العاملين، البرامج، السياسات، والمنشآت.
8. التفريق بين القدرة على استخدام طبقات متعلقة بالتقييم: الجهد، الأداء، كفاية الأداء، الفاعلية، والنسق التفاعلي.

## المصطلحات المستخدمة

متابعة، تقدير، تقييم، الهدف، أغراض، التقييم التكويني، التقييم المجمل، ارتقاء مستويات التقييم، تقييم أداء المشتركين، تقييم القادة والبرامج والسياسات المستخدمة، تقدير الجهد المبذول، تقييم الأداء، كفاية الأداء، الكفاءة والفاعلية، الوصول إلى النسق التفاعلي لكل مشروع.

## أساليب المتابعة والتقدير والتقييم للأداء الرياضي:

يبدأ تنفيذ برامج الإعداد الأولمبي والبارالمبي (أولمبياد ذوي القدرات الخاصة) سيصل الاستثمار للجهد والطاقة والفكر والمال إلى مستوى عالٍ. وحتى يأتي التنفيذ بما يهدف إليه فلا غنى عن استخدام وسائل تضمن النجاح، وهناك وسائل متفق عليها للتعرف على مدى تحقيق هذا الإنجاز: منها المتابعة Follow Up، والتقدير Assessment، والتقييم Evaluation؛ وتعريفهم كما يلي:

1. المتابعة الرياضية: هي عملية مداومة الاتصال مع خطوات تحقيق الهدف سواء كان شخصاً أو نشاطاً أو برنامجاً بغرض فحص واختبار تأثير إجراءات أُتخذت من قبل أو تُنفذ حالياً، بما قد ينجم عنه تقديم الإرشاد بغرض التعديل أو اقتراح التغيير؛ لضمان تحقيق الأهداف.

2. التقدير الرياضي: هو إجراء مقصود لوضع قيمة لشيء ذات أهمية مثل أداء اللاعبين أو المدربين، أو مدى توافر صفات معينة، أو تحديد حجم قدرات أو نتائج وفقاً لمعايير مقننة وموضوعية كالمقاييس والاختبارات.

3. التقييم الرياضي: يتم عن طريق استخدام عمليات تتطلب جمع معلومات دقيقة ومقننة مع اتباع الأسلوب العلمي لإصدار حكم على قيمة أو فائدة أو تأثير برامج وسياسات رياضية؛ لقياس مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها بغرض المحاسبة واتخاذ القرارات.

هذه الوسائل الثلاثة تستعمل بطرق متفاوتة من حيث مدى التنفيذ والاعتماد عليهم، فكلما كانت العوائد مادية في شكل أرباح كلما زاد استخدامها، وكلما كانت لمجالات خدمات أو حكومية كلما قل توظيفهم، لذا يجب أن يتحرر الإعداد الأولمبي والدولي من تلك المؤثرات السلبية مع ابتكار تركيبة تضمن استخدام وسائل ترقى النهوض بالإعداد الرياضي مع التخلص من اعتبار هذا الإعداد حكومياً أو رسمياً، ولكن ما هي مفاهيم المتابعة والتقدير والتقييم؟

## مفاهيم متابعة السياسة الرياضية وبرامج الإعداد الأولمبي والبارالمبي:

المتابعة عملية مستمرة تتم على مستويات متعددة. واستمراريتها تشبه متابعة سائق السيارة لكل الخطوات والإجراءات منذ لحظة تشغيل العربة: في رحلة من القاهرة لأسوان يبدأ السائق من التأكد من توافر الوقود وجودة الإطارات وأمور أخرى، ثم مراقبة إشارات المرور واختيار الطريق الصحيح الموصل إلى أسوان، وبذلك يضمن السائق الوصول إلى الهدف مع المحافظة على سلامة السائق نفسه والراكبين والسيارة. كل خطوة وكل إجراء يُتخذ يتطلب متابعة فورية، وفي الغالب تتم المتابعة كإجراء إداري لدفع عجلة التقدم وإزالة العقبات والصعوبات والتغلب على المشاكل، المتابعة يجب أن تتم مركزياً ومحلياً وعلى مستوى المؤسسات التحتية والبرامج، أي أنها عملية شاملة ومستمرة، والمتابعة تتطلب مهارات إشرافية وقيادية.

للمتابعة مستويات متعددة حسب حجم وطبقات التنفيذ ضمن قمة الهرم التنفيذي إلى قاعدته. تتم المتابعة للتحقق من أن السياسة الرياضية المتفق عليها تنفذ كما جاء بالخطة الرياضة، فالمتابعة هنا تنبع من الأجهزة المركزية القومية لإعداد المسؤولين المعنيين برفع تقارير عن سير الأمور لكل الهيئات التنفيذية التي تشترك في تحقيق الهدف، وأحياناً ما يتطلب الموقف تغيير أو تعديل أدوار المسؤولين عن التنفيذ أو زيادة عدد المشرفين أو المدربين، أو زيادة الاعتمادات أو الأدوات. تنتهي دورات المتابعة بتقارير عن مستوى التنفيذ، تستخدم لاتخاذ قرارات تساعد على نمو حركة الإعداد وتحقيق الأهداف.

## مفاهيم التقدير الرياضي ومستويات استخدامه وتطبيقه:

التقدير الرياضي هو إجراء موضوعي يتطلب معايير ثابتة ومنتفق عليها، والمقاييس والاختبارات هم أفضل تلك الوسائل لتحقيق أهداف وأغراض التقدير، والتقدير مطلوب كخطوة أساسية تدرج من أسفل إلى أعلى، تبدأ عملية التقدير بقياس مدى توافر إمكانيات وقدرات قد تكون فطرية في شكل مواهب لدى الناشئين وصغار السن والشباب؛ هذا لفرز المتقدمين لوضعهم في رتب معينة مثل ممتاز، جيد، ومقبول، هذا

بالإضافة إلى تقدير احتمالية ما قد يبدع فيه الطفل أو الشاب، ثم تطبق برامج الإعداد وفقاً لرتب اللاعبين ومجالات إبداعهم، ومرة أخرى يوظف التقدير الرياضي لقياس مدى الإبداع.

التقدير هي عملية فنية تحتاج تدريباً ومهارات وإلماماً بنوعية المقاييس والاختبارات مع معرفة طرق قراءة النتائج وتفسيرها واستخدامها، تلك المقاييس منها ما يقرر القدرات والمواهب المتوفرة قبل البدء، ومنها ما يقدر اللياقة البدنية المكتسبة بعد الممارسة، ومنها ما يتعلق بالأداء المهاري، ومنها المقاييس النفسية والمعرفية، (للإلمام بمزيد من التفاصيل يوصى أن يرجع القارئ للمراجع في القياس والاختبار الرياضي مثل ما كتبه ليلي فرحات، 2001؛ وما كتبه محمد حسن علاوي ومحمد نصر رضوان، 1982).

## مفاهيم التقييم الرياضي للسياسة الرياضية وخطوات التنفيذ المحلية:

الثلاثة إجراءات بعاليه (المتابعة والتقدير والتقييم) تتصاف وتداخل من أجل تحقيق أهداف متشابهة ولكن على مستويات ولأسباب مختلفة وإن تداخلت. والثلاثة خطوات يخدمون عملية واحدة من أجل التأكد من تحقيق حسن سيران البرامج والسياسات. غالباً ما تستخدم المتابعة والتقدير للوفاء باستكمال مظلة بدونها لا يمكن للتقييم أن يتم؛ والمتابعة والتقدير متطلبات حيوية؛ كخطوات أساسية للوصول إلى تقييم سليم يمكن أن يستفاد منه في التطوير والارتقاء بالبرامج الرياضية والسياسات المتعلقة بهم.

السبب الرئيسي لاستخدام التقييم عند تنفيذ برامج الخدمات عموماً هو الحاجة إلى الوقوف على مدى تحقيق البرامج لأهدافها: أي قياس مستوى «نجاح» ما نُفذ. قديماً في غياب مفاهيم التقييم وأساليبه كان قياس نجاح البرامج مادياً، أي ما يرى وما يسمع وما يلمس، وهذا يتعلق بالكمية أو الحجم. والمعايير المادية كانت تستخدم مثلاً للوقوف على عدد وحجم المنشآت والملاعب، عدد العاملين بالمشروع، حجم الميزانية، وعدد المستفيدين من البرامج.

لكن اتضح أن كل تلك العناصر الضرورية يمكن أن تتوفر ولكن البرنامج لم يُحقَق المطلوب منه بالكامل، وكان ما زال هناك خلل أو قصور، وأصبح من الضروري استخدام نظرة وأسلوب أعمق، وتم التوصل إلى أهمية مفهوم «فاعلية البرنامج» Program Effectiveness أو تأثيره كمقياس للنجاح؛ الذي بطبيعته يذهب أبعد من مجرد ماديات التنفيذ، أي «العددية». عندئذ تطورت الحاجة للبحث عن نماذج محاورها «بلوغ الهدف». و«تأثير البرنامج».

للقوف على مدى بلوغ الهدف وتحقيق النجاح تطلب الأمر صياغة وتحديد أغراض محددة يتبعها قياس مدى إنجازها؛ للتعرف على مدى اقتراب المؤسسة أو الهيئة من الوصول لهدفها. (هناك فارق بين الهدف Goal والغرض Objective. الهدف عادة ما يكون عاما، طويل الأجل، قد لا يقاس؛ ولكن الأغراض أو الخطوات فهي محددة، رقمية، تخضع للقياس، وقد تحدد مصر أغراض الإعداد البارالمبيك لعام 2012 بالفوز بعدد 30 - 40 ميدالية منهم الذهبية). بغض النظر عما إذا تم تقييم العاملين، والإدارة، والمنشآت، أو البرنامج؛ إذا تبين قصور أو تباين في النتائج والفاعليات فعندها يقوم خبير التقييم «المقيم» بمراجعة وتعديل الهدف، أو اقتراح تحسين تقديم الخدمة، أو تغيير بعض أو كل العاملين. وإذا لزم الأمر أحيانا فقد يوصي المقيم بإنهاء الخدمة تماما.

### مدى استخدام التقييم في مجال التنفيذ:

أي إجراء أو خطوة تُتخذ تنطق عليها استخدامات التقييم للتعرف على مدى النجاح الذي أحرز، من هذا المنطلق فمدى استخدام التقييم لتحقيق النجاح الأولي خصوصا والرياضي عموما يشمل على مجالات عديدة بناءً على نموذج صُمم بواسطة كارلا هندرسون 1995 فالتقييم يستخدم كالاتي:

#### النظام الرسمي

#### الحياة اليومية

تجارب  
علمية

شبه تجارب  
علمية

تصميم  
وصفي

حكم  
الخبير

المراجعات  
الذاتية

الأفكار  
البديهية

ويمكن أن يطلق على هذا النموذج: تلسل التقييم. كل المستويات بالنموذج ابتداءً من الأفكار البديهية متسلسلاً حتى التجارب العلمية تساعد عملية التقدير للوضع الحالي للأداء، والاتجاه الذي يسير فيه البرنامج، وكيفية تحقيق الهدف المنشود، وبذلك فقد يكون التقييم يومياً وموقفياً، مستخدماً المراجعة الذاتية، أو مرتقياً ليشمل على حكم الخبراء، أو تصميم علمي وصفي، أو إجراء شبه تجارب علمية، منتهياً بالقيام بتجارب علمية للكشف الأكثر موضوعية عن مدى النجاح وتحقيق الهدف.

و تصنيف هندرسون أنه حتى يتسنى للتقييم أن يُحسّن الفاعلية والكفاية للبرامج، فلا بد من إدراك مجموعة من النقاط الهامة:

1. التقييم عملية مستمرة، وتشمل على ثلاثة أبعاد: معايير، برهان أو دليل، حكم موضوعي بعيداً عن التحيز.
2. هدف التقييم هو اتخاذ قرارات لاكتشاف قيمة الشيء من حيث جوهر الأداء أو ما هو مزعم تحقيقه.
3. أكثر وسائل التقييم شيوعاً هو القياس والحكم على مدى تحقيق الأهداف.
4. نتائج التقييم يجب أن تقود إلى اتخاذ قرار يتعلق بموقف أو إطار محدد.
5. التقييم قد يكون رسمياً أو غير رسمي، والرسمي ضروري للغاية ويحتاج إلى الآتي: تصميم للبحث، جمع للمعلومات، تحليل إحصائية، والوصول إلى نتائج؛ لإعطاء رؤية ثاقبة عن مستوى الأداء، والغير رسمي ضروري لسريان واستمرار التنفيذ يوماً بيوم.
6. التقييم المستمر يجب أن يجري وفقاً لبرنامج تقييمي للعاملين وبرامج الخدمات والإدارة أو السياسة المتبعة والمنشآت والملاعب والأدوات، وأهمهم المشتركون أو المستفيدون من البرامج وهم يعتبرون بؤرة الهدف.
7. التقييم كعملية ليس بالضرورة أن تأتي في نهاية البرنامج، بل قد يلزم التنفيذ والخطوات المتخذة للوقوف على «ما هو حادث»؟ What is? لمقارنته «بما يجب أن يكون»؟ What should be? وهذا الأسلوب «التكويني» Formative أو التشكيلي أو التنموي عكس الأسلوب «الإجمالي» أو المجل Summative، الذي يأتي في النهاية للوقوف على النتائج الحتمية.

8. التقييم قد يكون بغرض تلبية المطالب الرسمية أو الحكومية والشعبية لتحقيق أهداف معينة قومية كإحراز المزيد من الميداليات البارالمبية والأولمبية والمكانة الدولية في ألعاب عديدة.

9. ليس هناك معادلات أو قواعد تقييمية. وهي عملية ليست جامدة وجافة، وكل مشروع مميز وفريد من نوعه، ويجب أن يعكس تميزاً معيناً لموقف المؤسسة، لهذا فالمراجعات والتعديلات هي عمليات مستمرة للتخطيط والتنفيذ.

### أسباب الحاجة إلى ومبررات استخدام التقييم الرياضي:

استعاضة عن الاعتماد على أساليب «التجربة والخطأ» والتعلم من الأخطاء التي يتم الوقوع فيها يعتمد على وسائل مقننة ثبت فاعليتها لاتخاذ قرارات وتحسين أداء المؤسسات. على وجه التحديد قدمت هندرسون ثمان (8) أسباب لاستخدام التقييم:

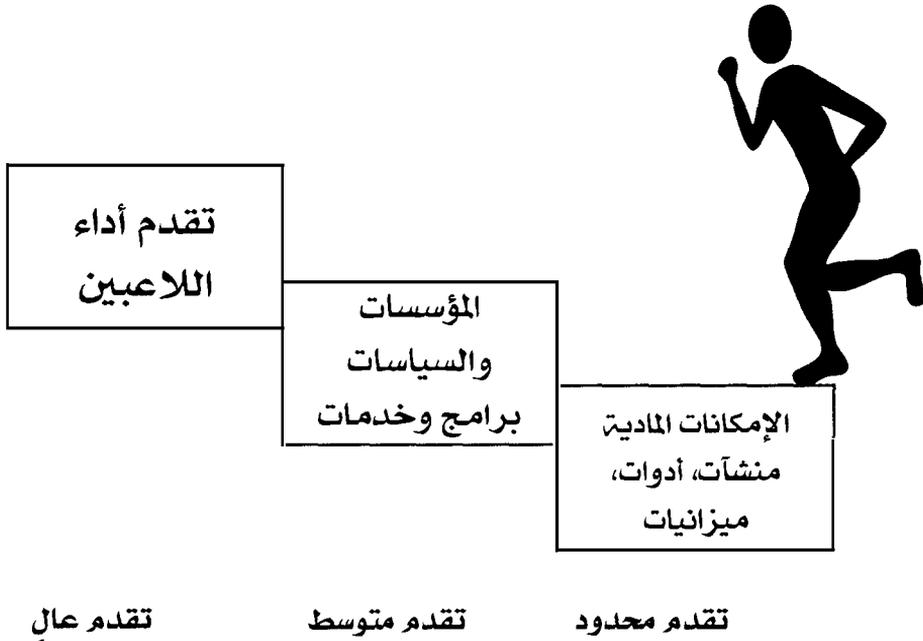
1. لتحديد المسؤولية (Accountability).
2. لتقدير وتقدير خط الأساس Baseline أو نقطة البداية التي يقاس عليها مدى التقدم.
3. لتقدير مدى تحقيق الأهداف والأغراض.
4. للتحقق من النتائج ومدى التأثير.
5. لتحديد معايير ومفاتيح النجاح والفشل.
6. لتحسين وتشجيع رقابة الجودة.
7. لإرساء تنظيم القرارات المستقبلية.
8. للامتثال للقواعد القانونية والرسمية الخارجية.

هذه الأسباب غالباً ما تتضافر عند التنفيذ، ولا يتم التقييم لتحقيق سبب واحد منها فقط، وإنما عادة لخدمة مجموعة من الأسباب الثمانية الموضحة بعاليه.

### أساليب ومجالات التقييم للإعداد الأولمبي والدولي الناجح:

تاريخياً: كان يقاس نجاح البرامج الرياضية واللياقة البدنية والترويج على أساس تقييم مدى توافر الإمكانيات المادية: منشآت، ملاعب، أدوات، وحجم الميزانية. وعندئذ

توفرت كثير من الوسائل المادية ولكن دون تحقيق الأهداف المرجوة. وهناك أكتشفت الخطوة الثانية الحاجة إلى برامج ومؤسسات أقوى ذات خدمات متقدمة كخطوة ثانية، ومع هذا لم يثبت التقييم النجاح المطلوب. وثالثاً تم الوصول إلى أن تقييم نمو وتقدم وارتقاء المشتركين أو اللاعبين هو مصدر ومكمن النجاح، وليس فقط الإمكانيات والمنشآت أو البرامج والخدمات هي وحدها مصدر الفوز والتقدم؛ فالمنشآت والأدوات والبرامج والخدمات والمؤسسات والسياسات إن لم تضمن وتهتم بتقدم وتحسين أداء المشتركين فلا طائل من الاستثمار الرياضي؛ مهما كان حجمه؛ لقصور تحقيق الهدف الأقصى، وهو إبداع اللاعبين، وتحسين أدائهم. والنموذج التالي يوضح تلك العناصر في شكل متدرج ومنطقي لخدمة الأغراض الأولمبية والدولية والبارالمبية:



نموذج «2»: تدرج بؤر الاهتمام لتحقيق النجاح الأولمبي والبارالمبيك

## وسائل تقييم البؤر المتدرجة لخدمة الهرم الرياضي:

التقدم والتقييم: كما ثبت في هذا الفصل يخدم جميع مراحل الإعداد الرياضي الأولمبي والدولي، ولتوضيح المزيد من تلك الاستخدامات سيستعان بنموذجين، واحد لهندرسون Henderson والثاني لإدوارد ستثمان Edward Suchman:

### استخدام نموذج هندرسون Henderson:

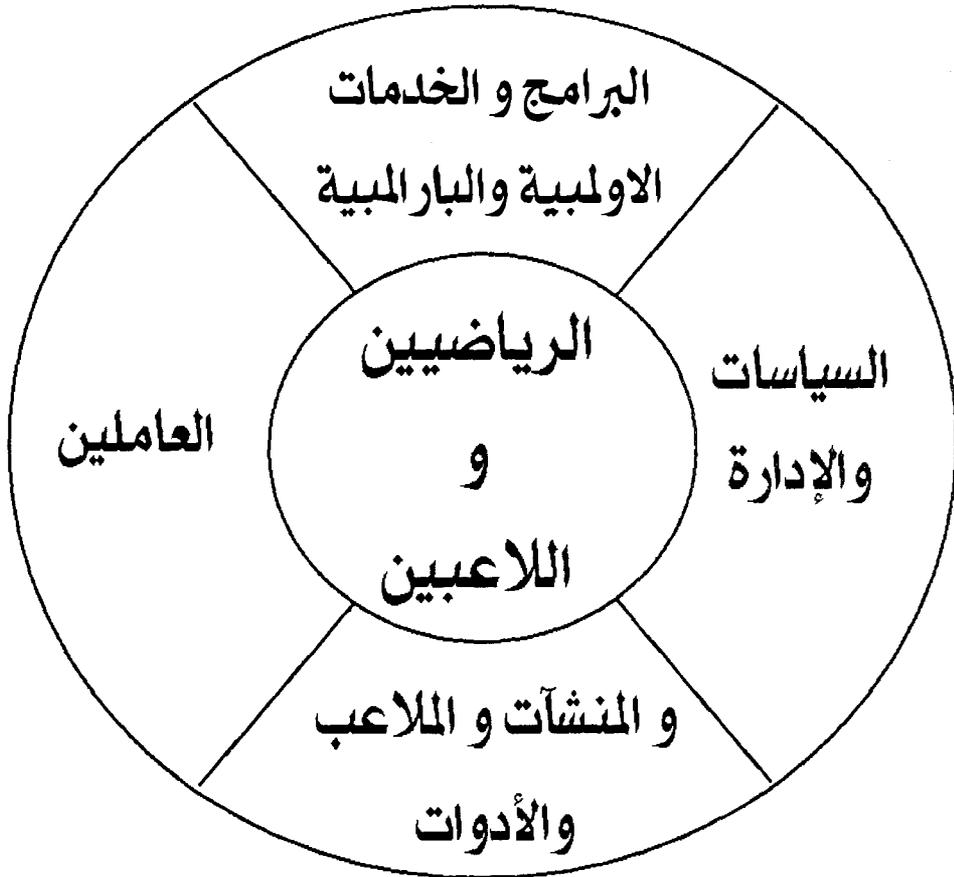
تصنيف مجالات التقييم مرت بمراحل ارتقاء وتقدم، فنجد كراوس وألين Kraus And Allen يقترحان أن التقييم له شقان: الأول يتعلق بالبرنامج والثاني يتعلق بالمشاركين أو الناس المستفيدين، بينما يصنف ليندجرن وفاريل Luandegren and Farell أربعة مجالات: العاملين، البرنامج (ويشمل المشاركين) الإدارة/السياسات، والمنشآت والمطحات (أي الملاعب). وبناء عليه يقترح هندرسون نظاماً يسمى «5P's» ويشمل على:

1. البرنامج Program
2. العاملين Personnel
3. المشاركين Participants
4. الأماكن بما فيها المنشآت والملاعب Places
5. السياسات / الإدارة Policies/ Administration

فيما يلي تفاصيل تتعلق بكيفية استخدام التقدير والتقييم حسب نظام هندرسون؛ لتحقيق نجاح الخطط من أجل أداء أولمبي ودولي أفضل سواء للأسوياء أو لذوي القدرات الخاصة:

### 1. تقدير المشاركين أو المنتفعين Participants:

المنطق البسيط يلي أن كل البرامج والخدمات المتعلقة بالإعداد البارالمبي والأولمبي والدولي أن يكون مركزهم ومحورهم المشاركين أو اللاعبين، ختام ونهاية كل ما تقدم يكون من أجل تكوين «مواطن صالح» وتستخدم الرياضة كواحدة من المعطيات، لذلك



نموذج رقم 3: كامل المعطيات لتحقيق الإبداع الرياضي الأولمبي والبارالمبي

لاستهداف بلوغ أعلى مستويات أداء رياضي، فكل ما يقدم يجب أن يتمحور حول الرياضي؛ بإزالة كل العقبات وتسهيل كل الوسائل التي تساهم في تحقيق الإبداع والإتقان من خلال تكامل المعطيات.

التقييم والتقدير يطبق في أولى وأهم مراحله في فرز الناشئين وتصنيفهم للألعاب التي يمكن لهم الإبداع والتفوق فيها، عملية التقدير لتلك المواهب والقدرات الفطرية يأتي أولاً بواسطة متخصصين فنيين محليين، ثم يأتي دور الإدارة المحلية لتقييم مدى دقة وصحة إجراءات الفرز والتصنيف كليهما، المتخصصون والإداريون يعتمدون على

وسائل القياس والتقدير للوصول إلى نتائجهم؛ هذا لوضع الناشئ طفلاً كان أو شاباً في المكان المناسب مع التأكد من استحقاقه كجزء من عملية الفرز المبكر. هذه المرحلة المبكرة تحتاج خبرة الفنيين في استخدام المقاييس وجمع المعلومات المتعلقة بالمشاركين. وأيضاً تحتاج خبرة الإداريين للتعرف على نتائج الفرز والتصنيف.

بعد تنفيذ البرامج والخدمات لإعداد أبطال المستقبل، ولضمان تحقيق الأهداف المتعلقة بذلك يستعمل التقدير والتقييم لقياس التقدم في كل خطوة حسب خط الأساس وفاعلية البرامج. قبل بدء التنفيذ يجب وضع الخطط التقييمية والتقديرية حسب جدول زمني مع معرفة توقيت تقييم كل خطوة، ووسائل وأدوات التقييم مع إعداد من سيقومون بالتقييم، يجب أن يكون الكل مُعداً ومتفهماً لذلك، ونتائج التقييم في كل خطوة ومرحلة تستخدم لاتخاذ قرارات تصحيحية للتعديل أو التغيير.

هناك العديد من المقاييس والاختبارات المقننة التي يمكن أن تستخدم للتقدير. التقييم أمر يحتاج إلى وضع قوائم تستخدم لجمع المعلومات. إن لم تتوافر المقاييس والقوائم فلا بد من وضع وتصميم ما يلاءم الموقف، الكليات الأكاديمية للتربية الرياضية وللعلوم النفسية والاجتماعية لديهم الخبرات المطلوبة؛ ويجب الاستعانة بهم إذا لزم الأمر.

## 2. تقييم البرامج والخدمات لصقل أبطال المستقبل:

قديمًا وفي كثير من الأحيان في الوقت الحالي يظن المعنيون عن الخدمة أن تقييم البرنامج هو أهم ما يجب تحقيقه، وتطورت النظرة لتشمل بجانب البرنامج عناصر أخرى كما نوقش من قبل. ليتم تقييم البرنامج والخدمات فلا بد من توافر تفاصيل وبيانات ومعلومات عن كل خطوة، هذا يشمل إجراءات ما قبل التخطيط، مستويات الاشتراك أو الأداء، انطباعات عن البرنامج أو الخدمة، المهارات المكتسبة مقارنة بخط الأساس أو نقطة البداية Baseline، مستوى الرضا للمشاركين، مدى تحقيق الهدف وتأثير البرنامج على الرياضيين، ومستوى أدائهم وتقدمهم. من الواضح أن كل هذه التفاصيل تحتاج إلى متخصص مُدرَّب ومتفهم تمامًا لإتمام هذه الخطوات، ونفس الكفاءة يجب أن تتوفر في المشرفين والإداريين المقيمين بالتنفيذ والتقييم.

لتحقيق فاعلية وتأثير البرنامج تستخدم أسئلة تعكس معايير البرنامج كما يلي: هل حقق البرنامج أهدافه؟ ما هي مواطن النجاح العظيم في البرنامج؟ ما هي المواطن التي تعاني من الصعوبات والضعف أو الفشل؟ هل هناك أي معوقات للبرنامج أبلغها أو أفصح عنها أي طرف؟ هل كان المشتركون راضين عن ما قُدم من برامج؟ وما مستوى الرضا لأبطال المستقبل؟ هل لدينا برهان على الحاجة إلى التوسع، التعديل، أو قطع البرنامج؟ بعد الاسترشاد بنتائج التقدير والتقييم يجب أن يكون الإداريون والمسؤولون مستعدين لاتخاذ القرارات المناسبة لبلوغ أهداف السياسة الرياضية.

التقييم ليس سيفاً على الرقاب؛ بل وسيلة مهذبة موضوعية أمينة لضمان استخدام الفكر والجهود والمال للنفع القومي والشعبي، وخصوصاً في مجالات المنافسات الأولمبية والدولية التي لا ترحم ولا تتوقف عن كسر أرقام عالمية مسجلة. فكما قيل من قبل «فحن في حرب سلمية، تُستخدَم فيها أسلحة النزال الرياضي». " فمن هو أو هي مستعد لذلك فليثبت ذلك من خلال التقييم عن مدى صلاحيته أو صلاحيتها للبقاء في هذا المعترك الأكثر من الساخن.

### 3. تقييم العاملين في مجال أبطال الغد:

جودة أداء العاملين؛ مدربين وإداريين هي روح العملية التنفيذية، لذلك فتقدير وتقييم الأداء الوظيفي هو خطوة هامة لتحقيق جودة البرامج والخدمات الرياضية، وعملية التقدير هنا هي مسئولية إشرافية وإجراء إداري يساهم في تقدم الخدمة. تقدير الأداء الوظيفي - لكي يكون عادلاً - لا بد أن يتم في إطار مواصفات الوظيفة المحددة، والتقدير يجب أن يركز على نتائج الأداء لتلك الوظيفة، بالإضافة فإن تقدير الأداء يتم عن طريق الحصول على رد فعل المشتركين في تناول الخدمة لتحسين جودة أداء الخدمات.

وكنتيجة لتقدير الأداء الوظيفي يتخذ إجراءات لزيادة التدريب، التشجيع، الترقية، النقل إلى موقع آخر، أو المكافآت المالية. وعموماً، التنمية والحفاظة على عاملين أكفاء يقود بالضرورة إلى خدمات سديدة وبكفاية؛ لذا فتقدير الأداء يمكن أن يُعتبر خطوة تنموية ضرورية للعاملين ولتحقيق الهدف العام.

#### 4. تقييم السياسات والإجراءات الإدارية لحركة الإعداد الأولمبي والبارالمبية:

لتقييم السياسات الرياضية المتفق عليها لابد من توافر معلومات وتفاصيل وبيانات كافية عن كل البرامج والخدمات والخطوات التي اتخذت؛ مع وضوح الهدف والأغراض. بوضع هذا الكم الهائل من التفاصيل يقاس مدى الاقتراب من الهدف؛ لإعداد الهرم الرياضي حسب الخطة يقترح الإجابة على مجموعة من الأسئلة على مثال الآتي: هل تحققت الكفاية العددية وفقاً للأغراض المحددة؟ ما مدى ارتفاع مستوى أداء المشتركين بدنياً وفتياً؟ تنموياً، إلى ما كان عليه مستوى الأداء المهاري والبدني من قبل، وأين وصل الآن؟ ما هو مستوى رضا الرياضيين المشتركين والمدربين والإداريين؟ ما مدى توافر وكفاية الأدوات والمنشآت لتحقيق الهدف المرسوم؟ ما مدى جودة النظم المكتملة للإعداد الرياضي مثل الإقامة، التغذية، الرعاية الصحية، الدراسة، وبرامج الاستذكار؟ هل هناك أي مشاكل أو صعوبات أو عقبات تواجه التنفيذ؟ وما هي مقترحات التنفيذيين والميدانيين للعلاج؟ التقييم على هذا المستوى يعمل كمظلة يغطي كل تفاصيل التنفيذ لعينة من المستويات التحتية والمحلية، أي الخط الأول للتنفيذ، ولا بد أن تتضافر كل الجهود للاطمئنان على سير العمل حسب الخطوط المرسومة في السياسة الرياضية مع حل المشاكل الميدانية أولاً بأول على وجه السرعة. هذا لضمان نتائج الاستثمار الرياضي وتحقيق الطموحات الشعبية والرسمية.

تقدير وتقييم السياسات والإجراءات المتبعة يعتبر ضلعاً ضرورياً للتعبير عن وللإشارة إلى مدى النجاح أو الفشل، ومقدار تحقيق الهدف. وبناء عليه يتضح أسس الإجابة على ما يلي: هل ترفع الميزانيات أم تقلل وتخفف؟ هل هناك ضرورة لزيادة صقل المدربين والإداريين؟ هل هناك حاجة إلى زيادة عدد المدربين أو تخفيضهم، وفي أي الألعاب؟ هل هناك ضرورة للتعديل أو التغيير أو التبديل، وفي أي المجالات، وفي أي المحافظات؟

مزيد من النقاط التي يجب أن تراعى ستذكر تحت نموذج ستشمان Suchman

## 5. تقييم المنشآت والملاعب والأدوات لتحقيق الأهداف الأولمبية والبارالمبية:

تقييم تلك العناصر المادية يتم على عدة مستويات، المجال الأول لتقييم تلك العناصر يتعلق بمدى الصلاحية: هل المنشآت والملاعب والأدوات صالحة لمستوى الإعداد الحالي؟ ماذا يحتاج إلى إصلاح أو تعديل أو زيادة أو استبدال؟ يجب ضمان صلاحية تلك العناصر مع متابعة ما يطرأ مع الاستجابة السريعة لمتطلبات المواقف الطارئة.

المجال الثاني يتعلق بالكفاية العددية والمساحة: هل الأدوات والملاعب والمنشآت كافية للغرض المحدد؟ هل هناك مشاكل أو صعوبات؟ هل هناك حلول بديلة وابتكارية للتغلب على تلك الصعوبات؟ ما هو المطلوب للتغلب على هذه المشاكل؟ ما هو معدل حجم المنشآت والملاعب والأدوات للممارسين؟ هل هناك تكديس في عدد الممارسين لنقص هذه العناصر؟ ما مدى الحاجة إلى المناوبة في استخدام الملاعب والمنشآت لخدمة أكبر عدد ممكن من الممارسين؟

عادة - وخصوصاً في وضع الإعداد الأولمبي لمئات من الناشئين والجدد - ما يعاني الإداريون والمدربون من عدم توافر الإمكانيات المطلوبة؛ لذا يجب استخدام حلول بديلة ابتكارية، هذا لمضاعفة فرص الاستخدام إلى أقصى درجة ممكنة مع ضمان الصيانة؛ لتحقيق أهداف حركة الإعداد الدولي والأولمبي والبارالمبية.

باستخدام التقييم والتقدير في مراحل الإعداد الرياضي يمكن ضمان التقدم المهاري والخططي والبدني للاعبين، مع حسن سريان البرامج والخدمات والتأكد من جودة أداء العاملين، وللاطمئنان على سلامة وكفاية الملاعب والأدوات. وبتكامل هذه المجالات الخمسة يتم التأكد أن السياسة الرياضية والإجراءات الإدارية حققت أهدافها، وبذلك تقترب الحركة الرياضية الأولمبية والبارالمبية من اللحاق بالتقدم العالمي المستمر، وإتاحة الفرصة للمواطنين لاستعمال الرياضة تنموياً ووقتياً لبلوغ المستوى المرغوب «للمواطن الصالح».

## نموذج ستشمان Suchman:

بدلاً من تقدير وتقييم المجالات الرياضية والترويحية كما حاولت هندرسون، فنموذج ستشمان يخدم الخدمات الاجتماعية عموماً مما قد يشمل خدماتنا النوعية، ولتقدير مدى النجاح أو الفشل اقترح ستشمان خمس رتب أو طبقات Categories لتتحقق الاهتمام وجمع المعلومات بغرض التقييم، وهي كالآتي:

1. الجهد Effort
2. الأداء Performance
3. كفاية الأداء Adequacy of Performance
4. الفاعلية أو الكفاءة Efficiency
5. النسق التفاعلي Process

وهذه الأبواب التقييمية الخمسة تنطبق تماماً على مجال الإعداد الرياضي الأولمبي والبارالمبي والدولي، وتخدم مراحل كل رتبة للوصول إلى الأهداف المتفق عليها. من حيث درجة صعوبة القيام بالتقييم فهي تتدرج من السهل (تقييم الجهد) إلى الأصعب متسلسلاً حتى الفاعلية والكفاءة رقم 4 بعاليه، أما النسق التفاعلي فهو ليس بآباً تقيميماً وإنما هي خطوة تضع الأربعة رتب الأولى في منظور تكاملي يشير إلى ما وراء الأعداد والأرقام والإحصائيات. بدونها لا يُفهم لماذا تم الوصول إلى ما تم الوصول إليه من النتائج المتاحة، وفيما يلي تفاصيل الرتب الخمسة وكيف يخدمون الأهداف الأولمبية والدولية:

### 1. تقدير الجهد Effort

بدون بذل الجهد والطاقة فلا شيء يتحقق، ولكن الجهد وحده ليس الضامن على النجاح وتحقيق فاعلية الإجراءات. وقلة الجهد وضآلة استثمار الطاقة عادة ما يؤدي إلى الفشل أو غالباً ما يكون سبب الفشل، وتقييم الجهد يتم عن طريق العد. وهذا الأسلوب - لجاذبيته ومنطقه - استحوذ على اهتمام المؤسسات التنفيذية عند بداية نشأتها، وكان الظن أن عدد الملاعب واللاعبين والمدربين هم مقاييس النجاح. هذا بالإضافة إلى عد أو تقدير عدد ساعات ممارسة الرياضة أو اللياقة البدنية، وحجم ومقدار الميزانية.

جميعهم كانوا يستخدمون كدلائل ومؤشرات على صحة وحيوية المؤسسة وبرامجها، وكان حجم الجهد هو المقياس الوحيد لقياس النجاح أو الفشل. والجهد بطبيعته حسي: أي يدرك بالحواس كالنظر أو الشم أو اللمس أو التذوق أو السمع.

تطور الأساليب جاء نتيجة المنافسة، بحثاً عن طبقات أداء أعلى تعكس مدى التقدم والنجاح، لذا ظهر تقييم الجهد فقط للاستدلال على تحقيق الأهداف. لذا اكتشفت أساليب ورتب تقييمية تناسب تطورات العصور، وتعتمد على قياس وتقدير العوائد والنتائج.

## 2. تقدير وتقييم الأداء Performance

كما يقول ستثمان إن أقصى تبرير للخدمات العامة أو لإجراءات للحصول على التأييد الشعبي أو العام يعتمد على الدليل على فاعليتهم في حل المشاكل التي تواجه المجتمع. وما تواجهه المجتمعات العربية المعاصرة هي الرقي بالأداء الأولي والدولي. لذا فتقدير الأداء يعتبر هو مركز وبؤرة كل الخدمات، وهناك وظائف يمكن لتقدير الأداء خدمتها وتحقيقها، وهي كالآتي:

1. أداء الرياضيين وأبطال المستقبل لقياس التقدم الفكري والتقدم والنمو العام يتعلق بالمهارات والخطط واللياقة البدنية.
  2. أداء العاملين كما ذكر تحت نموذج هندرسون.
  3. تأثير الإجراءات قصيرة المدى والمتعلقة مثلاً بالبرامج والخدمات والاستراتيجيات.
  4. أداء المؤسسة أو النظام الشامل من حيث التأثير على التنفيذ المحلي.
- فالتقدير والتقييم يخدمان بدقة أهداف الأداء للوظائف الأربعة بعاليه سواء بعد استكمال الخدمة Summative أو أثناء تكوين وغو الخدمة Formatively لضمان النجاح وتحقيق الهدف.

## 3. تقدير كفاية الأداء Adequacy of Performance للإعداد الرياضي:

إذا ثبت من خلال التقييم أن الأداء كان جيداً فالآن هل كان هذا الأداء كافيًا؟ الكفاية هنا تنمي الناحية العددية المتعلقة بالأداء، فجودة الأداء شيء هام جداً، ولكن

كم كان عدد المشتركين؟ هذا العدد يحدده مدى تغطية الخدمة والبرنامج للأعداد التي يحتاجها الإعداد، مدى انتشار الخدمة الجيدة وتغطية العدد المطلوب هو مركز الاهتمام هنا.

من الناحية الفنية فكفاية الأداء هي المؤشر والدليل الذي يعتمد على قياس مستوى الأداء الذي يبرهن على حجم ما تم إشباعه من الاحتياج الكلي، واضعين في الاعتبار حجم القواعد العريضة للناشئين في الصين، والذي يقدر بعدد 300.000 ناشئ؛ وفي كوبا بحوالي 80.000 مبتدئ، فما هو العدد الذي يتلقى الرعاية في برنامج الإعداد في كل دولة عربية؟ إذا ثبت أن الأداء كان ممتازاً، ويتحقق 95 في المائة حسب التقييم، ولكن عدد الناشئين 140، فالنتائج أو المحصول الكلي لا يتوافر فيه الكفاية؛ لأن ما شعر به الناشئون أو ما تأثر بالبرنامج تقييماً هو نتيجة المعادلة البسيطة؛ مستوى الأداء  $\times$  عدد المشتركين يضاف ويقسم على 100. وفي مثالنا يكون التأثير شعره 95  $\times$  140 = 13300 مقسومة على 100 = 133 مبتدئ يمثلون قاعدة الهرم الذي يجب أن يعتمد عليه للإعداد الأولمي الوطني!! بينما الاحتياج لدولة قوامها 20 مليون نسمة مثلاً مقارنة بكوبا وعدد سكانها 11 مليون وعدد الناشئين 80000 لذا كان يجب أن يكون أقل بقليل عن ضعف كوبا، أي 150.000 لاعب ناشئ.

كما اتضح أنه لاستكمال تقييم مدى كفاية الأداء يلزم رقمان هامان: واحد بسيط جداً، وهو عدد المشتركين في البرنامج في جميع أنحاء البلاد، والثاني فني (النسبة المئوية) لحاجته إلى الإتيان بمقياس للأداء ومدى جودته، ويتفق عليه الجميع. وحصيلة ضرب الرقمين في بعضهما حسابياً يساعدنا كمؤشر على الوقوف على مدى وحجم تأثير البرامج والخدمات. من هنا يبدأ تدارك مدى النقص الذي يتطلب التوسع المناسب ووضع ماكينة الإنتاج على بداية الطريق.

مؤشر ودليل كفاية الأداء = عدد المشتركين  $\times$  جودة الأداء المئوية = مستوى التأثير (عدد من تأثر بالبرنامج. حجم احتياج الدولة هو معيار خارجي يقارن «بمستوى التأثير» لإعطاء صورة واضحة عن مدى التصور إن وجد، أو مدى الاستعداد إن تحقق.

هناك مجموعة من الأسئلة يمكن أن تطرح بأسلوب بناء لتحسين مستوى الخدمة والرعاية والنتائج المترتبة على توفيرها، والأسئلة تتعلق بمدى التأثير وكفاية الأداء:

1. ماذا يمكن عمله لزيادة تأثير برامج وخدمات الإعداد الرياضي؟
2. وفقاً للمؤشر والدليل المستخدم ونتائجه، أين فرص التحسين؟ هل هي في إدارة الخدمة أو في مستوى التدريب أو في توافر المنشآت والأدوات؟
3. هل الحاجة ماسة لزيادة أعداد المشتركين الناشئين؟ هل لدينا معلومات عن فرز جدد لم يتلقوا الرعاية بعد؟ هل المشكلة في الميزانية أم فيما يمكن أن تستوعبه المنشآت؟

مزيد من هذه الأسئلة يرفع من مستوى كفاية الأداء.

كل هذه النتائج والتساؤلات تساعد المسؤولين والإداريين على صدور أحكام كأسس لاتخاذ قرارات للنهوض بالحركة الأولمبية والبارالمبية والدولية، وبدون الوصول إلى تقديرات موضوعية لكفاية الأداء يكون من الصعب اتخاذ قرارات فعالة وعلاجية.

#### 4. تقييم الكفاءة والفاعلية Efficiency للإعداد الأولمبي والدولي:

الكفاءة والفاعلية أهداف إدارية تعتمد على التقدير والتقييم، فبدلاً من التركيز على ما تم إشباعه من حجم الاحتياج العام، فالفاعلية تهتم بالحلول البديلة. هذه الرتبة من التقييم تبحث في الوسائل الأخرى لتخفيض الإنفاق عن طريق استخدام الوسائل الغير مكلفة والتي تحقق نفس الهدف في أقل وقت ممكن على أن يكون المنتج بجودة مماثلة إن لم يكن أفضل، والتكلفة هنا تتعلق بإنفاق المال والجهد والملاءمة العامة للمتفاعلين والعاملين.

ستثمان يقترح استخدام معادلة بسيطة أساسها النسبة بين مقدار الصرف المالي والنتائج أو المحصول، أو بين الجهد والأداء، وهذه النسبة تحدد مدى كفاءة وفاعلية الهيئة أو المؤسسة بناء على تكاليف تقديم الخدمة للفرد الواحد، التصوران الآتيان يوضحان تلك الاستخدامات:

تكلفة الفرد الواحد بالجنيه المصري	المتفيدون	الميزانية	
625	= 400	÷ 250000	البرنامج الأول
416	= 1200	÷ 500000	البرنامج الثاني

تلك النسب تشير أنه بينما الفرد الواحد في البرنامج الأول تتكلف 625 جنيه، نجد أن الفرد الواحد في البرنامج الثاني يتكلف 416 جنيه بالمقارنة بالبرنامج الأول. حسب هذا التصور التخيلي البرنامج الثاني فاعلية وكفاءته أكثر ومصاريفه أقل من الأول. واضعين في الاعتبار أن جودة الأداء في كلا البرنامجين متقاربة.

و بناءً على هذه المعلومات الموضوعية يمكن اتخاذ قرارات بالزيادة والنقصان لعناصر المعادلة، والشق التنموي لتحسين الخدمة هو البحث عن وسائل بديلة؛ لتحقيق أهداف الإستراتيجية الأولمبية والسياسة الرياضية، الحلول البديلة دائماً متوفرة، وتتطلب فقط البحث والعمل الجماعي من أجل المصلحة القومية العامة.

### 5. النسق التفاعلي Process والإعداد الأولمبي والدولي:

هذه الطبقة من التقييم لا تعتمد على الأرقام للوصول إليها، بل على نتائج ومعاني الأرقام التي تم التوصل إليها في الطبقات الأربعة الأولى، النسق التفاعلي يحاول أن يصل إلى ما وراء الأرقام؛ بحثاً عن المعنى والمغزى للعملية الكلية، وليست الصفات التحليلية، بمعنى آخر هي محاولة وضع كل ما تم التوصل إليه في صورة متكاملة؛ تظهر النمطية والنسق المتفاعل لكل المعلومات والبيانات السابق الوصول إليها. هذه المحاولة التركيبية تحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الأخطاء التي حدثت؟
- هل هناك عمليات تحتية لم يتعرض لها التقييم قد تكون مؤثرة على تحقيق الأهداف؟ وما هي؟
- ما هي جوانب الصواب والنجاح الذي تحقَّق؟
- لماذا تحقَّق النجاح؟



- لماذا ظهر بعض الفشل؟
  - هل هناك أي مؤشرات توّشر إلى الحاجة إلى أي تغييرات؟
- باستخدام أسلوب تكاملي لكل ما جاء من قبل يمكن التوصل إلى الرؤية الثاقبة للوضع ومتطلباته العاجلة والأجلة.

## الملخص والنتائج

التقدير والتقييم يمكنهما خدمة وظائف متعددة تتعلق بكل قطاعات الإعداد الرياضي الدولي والأولمبي والبارالمبي، تنتهي باتخاذ قرارات حكيمة موضوعية. ومن الوظائف التي يخدمها التقييم والتقدير تخطيط البرامج، وضع سياسات وإجراءات إدارية تغطي مجالات عديدة. اثنان من النماذج تم عرضها بالتفصيل: نموذج هندرسون الذي يحتوي تقييم خمسة قطاعات تتعلق بالمشاركين، العاملين أو القادة والمدربين، السياسات، الأماكن أو المنشآت، والبرامج. نموذج هندرسون يصف مجالات التقييم الرياضي والترويجي والصحي، بينما النموذج الثاني المركب بواسطة ستشمان يهتم بتقييم أي خدمات اجتماعية وإنسانية وقد تشمل على التقييم الرياضي والترويجي.

نموذج ستشمان يشمل أيضاً على خمس رتب أو طبقات: الجهد أو المجهود، الأداء، كفاية الأداء، الكفاءة والفاعلية، والنسق التفاعلي للأربعة رتب السابقة، وفي النهاية فالتقييم والتقدير ليسا نهاية في حد ذاتهما، إنما وسائل عملية تطبيقية، بغرض ضمان سريان التنفيذ، وإلقاء الضوء على ما يمكن تعديله أو زيادته أو إلغاؤه. إصدار أحكام واتخاذ قرارات هما غاية التقدير والتقييم من أجل بلوغ الهدف وتحقيق الأغراض.

## المراجع

- Henderson, Karla A. (1995, 2002). Evaluating Leisure Services: Making Enlightened Decisions. Venture Publishing, State College, Pennsylvania, USA
- Suchman, Edward A. (1976). Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Program. Russell Sage Foundation. New York, NY.
- Kraus, R. and Allen, L. (1987). Research and Evaluative in Recreation, Parks, and Leisure Studies. Columbus, Ohio. Publishing Horizons.
- Lundegren, H.M. and Farrell, P. (1985). Evaluation for leisure Service Managers. Philadelphia, PA, W.B. Saunders College Pub.

## فهرس الفصل

- ما هو مفهوم القدرات والمواهب، وعلاقتهاما بالتفوق الرياضي؟
- تأثير الوراثة أو الجينات والبيئة في صناعة البطل: هل البطل مولود أم مصنوع؟
  - أسطورة الجينات والعوامل الوراثية.
  - تجربة كوريا والصين: ينفيان صحة وقوة تأثير الجينات المتعلقة بالشعوب.
- ما هو دور القدرات والمواهب في تحديد مستوى البطل؟
- هل هناك شعب له مواهب واستعدادات طبيعية أكثر من شعوب أخرى؟
- علاقة الميول والرغبات بالإعداد النفسي للبطل: دور علم النفس الرياضي.
- استخدام فيلم رياضي وما يشبهه ضمن برنامج الإعداد النفسي والمعنوي.
- دور التغذية والرعاية الصحية، كعنصر للنجاح والفوز الرياضي.
- دور ثقافة الاشتراك الرياضي وتشجيعها كعنصر للنجاح.
- ما هو التأثير الفعلي والواقعي للثقافة المصرية على الرياضة البطولية؟
- بعض أساليب رعاية المواهب الرياضية في الدول العربية.
- الملخص والنتائج.