

إدارة الإتحادات الرياضية عن طريق قياس الأداء

جامعة أم القرى بمكة المكرمة

د. سيف الاسلام بن جمعة

ملخص البحث :

هل يجب قياس أداء نجاعة الإتحادات الرياضية ؟ فكيف يجب القيام بهذا القياس ؟ ذلك أن الأداء التنظيمي أو النجاعة التنظيمية تكتسي داخل مثل هذه التنظيمات إيجاد أكثر خصوصية ومتعددة الأبعاد والمقاييس. فالأداء لا يمكن حصره في مجرد القياس التأليفي والموضوعي الذي يمثل الربح بالنسبة للمؤسسة التجارية. وبالتالي، نعرّف الأداء بالنسبة للإتحاد على أنه قدرتها على توفير استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية من أجل بلوغ أهدافها التأسيسية. كذلك الأداء يتطابق مع الأحكام المصرّح بها من قبل مختلف الأطراف الفاعلة في تلك الإتحادات ، وسواء تعلق الأمر بأشخاص أو مجموعة أشخاص، وفقا لمنظومة القيم لديهم ولانتظاراتهم، بخصوص الخدمات أو النتائج التي ينتظرونها من المنظمة (وينجزّ عن ذلك قياس ذاتي ونسبي للأداء). ولهذا الأسباب فإن قياس أداء الإتحاد الرياضي، مثلما هو الشأن بالنسبة لأية منظمة، يجب أن يجمع بالضرورة بين القياسات الموضوعية (النتائج الحاصلة) والذاتية (النتائج المؤملة) بهدف تقديم رؤية أكثر ثراء وواقعية حول الأداء الإجمالي.

يعمل إذا التدقيق والمراقبة في المنظمة على تقويم الفارق الموجود بين الهدف الذي يجب بلوغه والنتيجة الحاصلة. سوف يتولّى البحث في شروط ومبادئ وضع وتنفيذ منظومة لقياس ومراقبة الأداء التي من شأنها أن تكون أكثر ملائمة لتطوّر هذه الإتحادات.

Résumé de la recherché :

Faut-il mesurer la performance des fédérations sportives? Si la réponse est positive, comment faut-il s'y prendre ? La performance organisationnelle ou l'efficacité organisationnelle prend dans de telles organisations une connotation forcément spécifique, multidimensionnelle et multicritère. Elle ne saurait être réduite en effet à la seule mesure synthétique et objective qu'est le profit pour l'entreprise commerciale. C'est pourquoi la mesure de la performance d'une

fédération sportive comme pour toute organisation doit nécessairement combiner mesures objectives (résultats obtenus) et subjectives (résultats attendus) afin de donner une vision plus riche et réelle de la performance globale.

Le management fait référence d'une manière générale à une forme de contrôle qui a pour but d'assurer que le résultat des activités soit conforme avec les objectifs de l'organisation.

Plusieurs modalités de mesure de la performance que l'on peut apparenter à des tentatives de management de développement des fédérations ont été appréhendées. nous avons envisagé quels sont les conditions et les principes de la mise en place d'un système de mesure et de contrôle de la performance qui pourrait être plus favorable au développement de ces fédérations.

أهداف البحث :

- تمكين الإتحادات من تقييم مخططاتها والعقود الصريحة أو الضمنية المتفق عليها (دراسة انعكاسات الأهداف الثانوية على الأهداف الأولية).
 - تمكين الإتحادات من التأكد من أنها تتفاعل و تتواصل بشكل جيد مع محيطها و موظفيها (ومتطوعيا ومزودها المساهمات التي تنتظرها).
 - تمكينها من التأكد بأنها تستجيب لانتظارات كل طرف فاعل (من أجل المساهمة في إنجاز المشاريع الأولية).
 - الإرشاد والتوجيه على مستوى تصور و تنفيذ السيرورات الكفيلة بإنجاز المشاريع الثانوية.
- المنهج العلمي المستخدم :

المنهج العلمي هو مجموعة قواعد وإجراءات التي يلتزم بها الباحث أثناء دراسته حتى يتمكن من الوصول إلى نتائج علمية موثوقة، و نظرا لطبيعة موضوعنا فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي الكيفي الذي يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تدور حول سبر اغوار مشكلة او ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع .

ويعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم وتحديد الظروف والعلاقات الموجوده بين المتغيرات و هذا
مانأمل الوصول إليه من خلال دراستنا لتقييم إدارة الاتحادات الرياضية عن طريق قياس الأداء.

أهمية البحث :

- 1 يعتبر هذا البحث من الدراسات و البحوث النادرة التي تناولت هذا الموضوع في العالم العربي.
- 2 يرجى أن يعطي هذا البحث إضافة علمية للحركة الرياضية في العالم العربي و التي هي بحاجة إلى مثل
هذا النوع من الدراسات في ظل دخول الرياضة العربية إلى عالم الاحتراف.
- 3 استفادة المعنيين و صناع القرار في الشأن الرياضي من هذا البحث و تطبيقاته لعملية تحول التنظيمات
الرياضية لأكثر احترافية.

أدوات البحث :

إن المنهج العلمي الذي إنتهجنه فب إنجاز هذا البحث هو المنهج الوصفي الكيفي الذي يعتمد على دراسة
ظاهرة البحث كما توجد في الواقع و تم الاهتمام بوصفها وصفا دقيقا و تحليل العلاقات بين المتغيرات و تم
الإعتماد على الملاحظة المباشرة المهنية للإتحاد التونسي، العربي و الفرنسي لكرة القدم بحكم وظيفتنا فيها و
مقابلة أصحاب القرار في هذه الإتحادات و الإحتكاك بدواليبها و دراسة الوثائق افدارية مباشرة من مصدرها
الأصلي و طريقة تنظيم و إدارة العمل بها.

مصادر البحث:

- 1 المشاهدات العينية.
- 2 أرشيف الوثائق الإدارية.
- 3 إجتماعات مجالس الإدارات و الجمعيات العمومية للإتحادات المعنية.
- 4 الندوات و ورش العمل المتعلقة بالموضوع.
- 5 الكتب و البحوث و المراجع المتخصصة.

إشكالية البحث:

إن التطور على مستوى منظومة الإتحادات الرياضية، منذ نهاية القرن التاسع عشر وإلى غاية التسعينات تجسد من خلال المحافظة القوية الناجمة عن وضع واستخدام هياكل التكتلات والبيروقراطية وعدم التجانس بين الإتحادات.

وخلال التسعينات، وفي جلّ البلدان الغربية، حاولت السلطة السياسية زعزعة هذا الجمود واستحثائه عن طريق برامج تخطيطية مرتبطة بتمويل الرابطة المحترفة لكرة القدم والإتحادات الرياضية²². هل يجب قياس أداء نجاعة الإتحادات الرياضية ؟

وإذا كان ذلك ضروريا، فكيف يجب القيام بهذا القياس ؟ ذلك أن الأداء التنظيمي أو النجاعة التنظيمية تكتسي داخل مثل هذه التنظيمات إيجاد أكثر خصوصية ومتعددة الأبعاد والمقاييس. فالأداء لا يمكن حصره في مجرد القياس التأليفي والموضوعي الذي يمثل الربح بالنسبة للمؤسسة التجارية. وبالتالي، نعزف الأداء بالنسبة للإتحاد على أنه قدرتها على توفير استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية من أجل بلوغ أهدافها التأسيسية. كذلك الأداء يتطابق مع الأحكام المصرح بها من قبل مختلف الأطراف الفاعلة في تلك الإتحادات²³، وسواء تعلق الأمر بأشخاص أو مجموعة أشخاص، وفقا لمنظومة القيم لديهم ولانتظاراتهم، بخصوص الخدمات أو النتائج التي ينتظرونها من المنظمة (وينجز عن ذلك قياس ذاتي ونسبي للأداء). ولهذا الأسباب فإن قياس أداء الإتحاد الرياضي، مثلما هو الشأن بالنسبة لأية منظمة، يجب أن يجمع بالضرورة بين القياسات الموضوعية (النتائج الحاصلة) والذاتية (النتائج المؤملة) بهدف تقديم رؤية أكثر ثراء وواقعية حول الأداء الإجمالي.

لذلك فإن الضبابية التي تميز مفهوم الأداء داخل مثل هذه المنظمات (بمجرد تكون الغاية خارجية وتتوافق مع هدف اجتماعي) وكذلك علاقات السببية بين مختلف مجالات الأداء (المالي، الرياضي، الاجتماعي...) هي التي تفسر التعقيد والصعوبة المرتبطة بقيادة التصرف و الإدارة في الإتحادات الرياضية. ومن ضمن تقييم أداء منظمة واحدة، باعتبار أن الأمر يتعلق أيضا بقياس أداء شبكة السياسة المعتمدة من طرف المتطوعين تطرح

²² - تياري زينس Thierry Zintz : التصرف في التغيير داخل الجامعات الرياضية في أوروبا، دي بوك De Book، 2005، ص 27

²³ - تشير عبارة "الأطراف الفاعلة" إلى الفين يملون رهانات وأوراق رابحة داخل المنظمة أو حوايلها. والمقصود بذلك كافة الأطراف التي لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من اشتغال الهياكل (الجازون، الأندية، الجامعة الدولية، وزارة الإشراف، التلفزيون، المستشهون، الرأي العام...).

بدورها عددا من المشاكل باعتبار أن التقييم الذاتي يعني أيضا المحاسبة الذاتية. وأمام هذا المحيط الذي يتميز بمزيد التعتد والتشدد، فإن مسألة تقييم جدوى وأداء المنظمات الرياضية ولاسيما هيكلها التمثيلية والإتحادات الرياضية أصبحت، رغم ذلك، أكثر شرعية. وسواء عن طريق اكتشاف الأزمات المالية أو الوضعية الاقتصادية غير الثابتة لبعض الإتحادات الرياضية، أو الخلافات الداخلية التي تحدث ضجة إعلامية أو الممارسات في مجال طريقة الإدارة التي تتميز بالتعظيم، فإن شروط التصرف وكذلك جدوى بعض الإتحادات كانت أحيانا محلّ تشكيك خلال العشريتين الماضيتين. ولهذه الأسباب، غالبا ما تتم المطالبة من طرف شركائها ومزوّديها ببذل مجهود من أجل توثي الشفافية²⁴ في عملية التصرف.

وفي مثل هذا السياق فهل أن تقنيات القياس التجريبية والنظرية الحالية للأداء يمكن فهمها على أنها وسائل فعالة للإدارة من أجل تطوير الإتحادات الرياضية؟

خلاصة واستنتاجات:

يعمل التدقيق والمراقبة في المنظمة على تقويم الفارق الموجود بين الهدف الذي يجب بلوغه والنتيجة الحاصلة. ويمكننا ان نميز صنفين كبيرين من المراقبة والتدقيق: المراقبة الكمية (تقييم حسابي لعدد المنتسبين الى الاتحاد على سبيل المثال) والمراقبة الكيفية (درجة رضا المنتسبين على سبيل المثال أيضا. وتسمى اجراءات المراقبة مراقبة التصرف، مراقبة الكيف، فحص الحسابات المالية والاسراتيجية والموارد البشرية، إلخ) وتستعمل مفاهيم النسبة (السيولة والنشاط والمردودية، إلخ).

ويسمح التقييم بالتحقق من أن مجموع الوظائف والوسائل المتعلقة بالمنظمة قد أنجزت بشكل جيد بالنظر الى الأهداف التي رسمت من قبل لتحقيقها و يمكن التأكد من هذا بالنسبة:

الى رياضة النخبة:

النتائج الرياضية، عدد الميداليات الترتيب العالمي، تحقيق والاقتراب من الاهداف المعلنة.

- تكوين وإعداد النخبة.
- تكوين وإعداد مدربين من طراز عال.
-

²⁴ - هذا المجهود الهادف الى الشفافية يندرج ضمن توجه أكثر شمولية منذ التسعينات

الى الرياضة العامة

- عدد الممارسين وتطوره .
 - سياسة التطور والدعم .
 - عدد الالدية (القدرة على احتضان الممارسين وتطورها (قدرتها على المواكبة).
 - دورات تكوين المسيرين والحكام والمدربين.
 - الى القدرة على إدارة الاعمال نجد المعايير التالية :
 - الوضعية المالية انطلاقا من نسبة التبعية للاتحاد بالنسبة الى التمويل الحكومي.
 - إرتفاع الموارد الخاصة.
 - التمثيل في الهيئات الدولية.
- مقدمة :

إن التصرف يستند، بصفة عامة، إلى شكل من المراقبة يتمثل هدفه في ضمان تطابق نتائج الأنشطة مع أهداف المنظمة. وبالتالي، فإن مجهودات العقلنة تتماثل مع إرادة تطوير المنظمة بهدف ضمان اشتغال أمثل لها، مثلما تجلّت، في المجال العمومي، تقنية التصرف العقلاني في الخيارات المرتبطة بالميزانية.

لذلك، يستحسن إبراز الفارق الذي يمكن أن ينتج عن ترسيخ مبادئ أو طرق جديدة في التصرف ينجّر عنها عقلنة الهيكله والنتائج الحاصلة من حيث التطور (وهي مسألة قد تتطلب المزيد من الوقت). وفضلا عن ذلك، فإن جدوى عمليات التصرف لا يمكن تحليلها إلا استنادا إلى السياق الاميجاني إلى حدّ ما، الذي تتواجد بداخله المنظمة.

هذا وأن العديد من طرق قياس الأداء التي يمكن اعتبارها شبيهة بمحاولات للتصرف في تطوير الجامعات، قد تمّ فهمها واستيعابها.

وفي هذا الصدد، تميّز بين محاولات التصرف الخارجي، أي المنجزة من طرف مشغل خارج عن إطار المنظومة الفدرالية (I) ومحاولات التصرف الداخلي، أي المنجزة بواسطة طرق تمّ إدراجها من طرف مشغلين من داخل المنظومة الاتحادية (II). وأمام الخاصية الجزئية لهذه المحاولات، سوف تتولّى البحث في شروط

ومبادئ وضع وتنفيذ منظومة لقياس ومراقبة الأداء التي من شأنها أن تكون أكثر ملائمة لتطور هذه المنظومات (III).

I - محاولات التصرف الخارجي :

إن منظومة التعاقد على الأهداف من طرف وزارة الرياضة تتطابق مع محاولة التصرف الخارجي الرسمي الأكثر انتشارا في مجال تطوير الجامعات، إلا أنه توجد كذلك محاولات أخرى للعقلنة الضمنية أو الصريحة لاشتغال الجامعات الرياضية الوطنية، ولاسيما تلك التي تم وضعها من قبل الأطراف التجارية عند تعاونها مع تلك الجامعات.

II - منظومة التعاقد على الأهداف من طرف وزارة الرياضة:

إذا كانت الدولة شجعت على هيكلة الجامعات، فإنها عاضدت بصفة أولية، ومنذ التسعينات، نموذج "الرياضة الموجة نحو الأداء" من أجل تيسير تطوير النتائج الرياضية أثناء المنافسات الدولية الكبرى. ذلك أن تقنين وتنظيم العلاقات بين الجامعات الرياضية الوطنية وبين وزارة الرياضات، عن طريق التعاقد على أهداف سنوية أو متعددة السنوات (تم تمويلها إثر ذلك إلى عقود ذات أهداف) تندرج في إطار مجهودات الأخذ بعين الاعتبار لحاجيات هيكلة الجامعات الرياضية الوطنية وفقا للملامحها. ولا شك أن وزارة الرياضات مطالبة بالتعامل مع مخاطبين ذوي ملامح تنظيمية ومالية وحاجيات غير متجانسة. لذلك فإن تقييم السياسة المتبعة من طرف الجامعات الرياضية الوطنية في إطار عقود الأهداف تضبط تقنيا بتميز بطبيعة تعاقدية وقانونية في الوقت موجه بصفة أساسية للهيكل المكلف بالاضطلاع بمهمة إسداء خدمات عمومية²⁵. ذلك أن الأمر يتعلق بتقييم أداء الجامعة استنادا إلى المقاييس المضبوطة من طرف وزارة الاشراف. وبالتالي فإن وزارة الرياضات ضبقت جلّ مواصفات الأداء في إطار اتفاقيات ذات أهداف.

كذلك فإن ترميز وتقنين العلاقات التعاقدية بين الدولة والجامعات الرياضية الوطنية تزامنت مع مجهود لتجديد وتطوير المؤشرات التي تمكن من تقييم أداء تلك الجامعات أو على الأقل إنجازاتها الفعلية مع الأخذ بعين الاعتبار الضغوطات التي تواجهها ومع الإقرار بمسؤوليتها الخاصة.

²⁵ - الفصل 9 من القانون التنظيمي الصادر بتاريخ 6 فيفري 1995 والمتعلق بالهيكل الرياضية.

هذا وإن تقييم وزارة الرياضات لأداء الجامعات الرياضية الوطنية يكتسي، بصفة نسبية طابعا شموليا. وفضلا عن ذلك، فإن هذا التقييم يتم على فترة تمتد على أربع سنوات ليضاهي بذلك الفترة، المخصصة للأولمبياد²⁶.

كما أن دراسة ملفات الاتفاقيات ذات الأهداف يشمل محورين للتقييم: تقييم يخص تنفيذ السياسة المصّرح بها ضمن الاتفاقية الخاصة بالنسبة السابقة وتقييم يشمل الإجراءات المزمع إنجازها خلال للسنة القادمة.

وقد تم ضبط المقاييس التي تم أخذها بعين الاعتبار على أعلى مستوى ضمن الاتفاقيات ذات الأهداف على النحو التالي :

- النتائج الرياضية، عدد الميداليات، الترتيب الدولي، إنجاز وتقدير الأهداف المصّرح بها
 - تكوين النخبة (الهيكل، الادماج)
 - تكوين المدربين من الطراز العالي
 - أما بالنسبة لتطوير الممارسة لتشمل أكبر عدد ممكن من الأطراف المعنية، فقد تم الأخذ بعين الاعتبار امقاييس التالية :
 - الوضعية المالية (من خلال درجة تبعية الجامعة الرياضية الوطنية بالنسبة لتمويلات الدولة)
 - الترفيع في الموارد الخاصة²⁷
 - التمثيل داخل الهيكل الدولية
 - أنشطة التكوين لفائدة المسيرين والحكام والكوادر الرياضية
- هذا ويتولى مكتب الجامعات بوزارة الرياضات دراسة إنجاز الأهداف كما أن الدقة في ضبط يشمل هذه المحاول الثلاثة. فمن خلال تنوع الأهداف التي تضبطها وزارة الرياضات يتولد تنوع طرائق تمويل الجامعات. وبالنسبة للدولة، فهي توزع مساعداتها استنادا إلى منفذ أو عدة منافذ، بحيث أنها تتولى أحيانا :
- إسناد مساعداتها بهدف معاضدة الهيكل التي تشكو صعوبات في الحصول على الموارد
 - مساعدة الهيكل التي تعتبرها قادرة على حسن استخدام تلك المساعدات وذلك من خلال تقييم قدراتها وطاقاتها.

²⁶ - الاتفاقيات السنوية التي تم تقديمها بمثابة تقارير مرحلية

²⁷ - يرتبط دفع المساعدات بالمعرفة الدقيقة التصرف من طرف الجامعة وتكاليف الأنشطة التي تمويلها.

- الاستثمار في بعض الأنشطة المكلفة أحيانا ولكنها قد تعود بنتائج ايجابية من حيث السمعة العالمية، بل حتى على المستوى الاقتصادي.

وسواء اعتمدنا هذه المقاربة أو تلك، فإننا نتوصل إلى استنتاجات مختلفة جدا ذلك أن قوانين وزارة الرياضات تستوجب، من الناحية النظرية، ثلاثة مستويات من التحليل تكون مختلفة ولكنها متكاملة: ضبط (قواعد اللعبة) والسهر على تطبيقها ومراقبة النتائج الحاصلة²⁸.

إلا أن مبدأ التقييم المتعارف عليه، عن طريق اتفاقيات ذات أهداف بين وزارة الرياضات والجامعة، ركزت لفترة طويلة، من حيث الوقائع على النوعية الرسمية لتنفيذها²⁹.

واستنادا إلى هذه الطريقة التقييمية، يبرز وضع واستخدام منظومة للمراقبة شبه رسمية تتمثل في محاولة مزيد فهم واستيعاب التصرف في الجامعات بواسطة وسائل مختلفة: التحقيقات، المراقبة وبصفة احتمالية المراقبة العامة. إلا أن المعطيات المجمعة تكون أحيانا جزئية بالتالي تتم عمليات المراقبة في أغلب الأحيان في مرحلة لاحقة للمشاكل المتسببة في ظهور الصعوبات. ولا شك أن وزارة الرياضات تفرض على الجامعات تقديم حسابات مشهود بصحتها من طرف الخبير في المحاسبة. لكن الموازنات والحسابات المقدمة لا تكون مفصلة بما فيه الكفاية لإجراء مراقبة حقيقية وتحديد تخصيصات المبالغ المالية. وبهذا المعنى، يكون من الملائم أن تفرض وزارة الرياضات على الجامعات الرياضية الوطنية إحداث جهاز للمراقبة الداخلية يتولى إعداد حسابات تقريبية دورية بين وضعية المصاريف المنجزة وبين الميزانية بهدف التأكد من انتظام العمليات التي يقوم بها الاتحاد. ومن الضروري، أن تتوفر للجامعات وثيقة واضحة ودقيقة تسهل تلك الحسابات القريبية. وقد تولى ك. ج. م. مالو J.M. Mallo وج. س. ماتي J.C. Mathé (1998) التذكير بأن مراقبة الميزانية تمثل آلية في غاية الجدوى والفاعلية. ومن أجل استراتيجية معينة، هيكل المنظمة مع تحديد المسؤوليات مما يسهل البحث عن أصل الفوارق والتصرف في العوامل الجوهرية للنجاح، تقدير الأهداف والوسائل مما يفترض معرفة جيدة للمحيط، المراقبة الأولية، متابعة الانجازات مع التقريب بينها وبين التعهدات المدرجة بالميزانية، المحاسبية المنجزة على الميزانية ولوحات القيادة، المراقبة اللاحقة، تقييم مراكز المسؤولية و/أو المكلفين بها وعند الاقتضاء تعديل الأهداف لاسميا وأنه يتحكم بصفة لاحقة في درجة النجاح

²⁸ - تشييد المدينة الرياضية برادس بمناسبة الألعاب المتوسطية

²⁹ - يصير القاتون بالتقييم والمتقدمون التابعون لوزارة الرياضات في المستقبل على التأكد مما إذا كانت المصاريف المقدرة ضمن مختلف أجزاء الميزانية قد تم تنفيذها بشكل جيد. وقد تطور جهاز "اتفاقية ذات أهداف" بصفة ملحوظة بفضل اعتماد شبكة تقييم ذات مقاييس دقيقة.

بخصوص التعاون بين وزارة الرياضات والجامعات الرياضية الوطنية التي تتولى تبرير أو عدم تبرير الابقاء على مستوى التمويل المقدم من طرف الدولة، وبالتالي فإن سلطة الإشراف المكلفة بالسهر على حسن استخدام الأموال العمومية وأحيانا، وبصفة عامة، على عمليات المراقبة المنجزة على حسابات وأنشطة الجامعات الرياضية الوطنية، لم تكن بمثابة ضمان لمراقبة ناجعة ومعتمة³⁰. وخلال السنوات الأخيرة، حيث عديد الانزلاقات في بعض الاتحادات.

حدثت العديد من الانزلاقات والتجاوزات داخل بعض الجامعات الرياضية الوطنية. بوصفة إجمالية، فإن مسألة مراقبة وقياس أداء هذه الجامعات من طرف وزارة الرياضات تبدو متساوية الحدّين: فالدولة (أي وزارة الرياضة) ترغب فعليا في أن يصبح أداء هذه الجامعات جيّدا ولا سيما على المستوى التجاري والاقتصادي باعتبار أنها تسعى، فضلا عن ذلك، إلى ممارسة مراقبة سياسية فعالة على تلك الاتحادات، وبالتالي فإن المسألة الجوهرية تتمثل في تحديد ما إذا كان إقرار المصلحة العمومية للرياضة والجهاز التابع لها في مجال التعاون والمراقبة المعتمدة، قد منح بصفة فعلية قوة وشرعية معززة للجامعات الرياضية الوطنية ومكّن بالخصوص من تدعيم نجاعة هذه الهياكل. ثم إن نجاح النموذج (الدولة / الجامعات الرياضية الوطنية) حول الأداء من الطراز العالي يمكن أن يفسح المجال للتخمين والتفكير، لكن الواقع يبدو دون شك مختلفا بخصوص المجالات الأخرى للأداء واستنادا إلى ملامح الجامعات، وبالتالي فإن المحلل لا يمكنه إلا التوصل إلى أن بعض هذه الجامعات بقيت منحصرة في إطار ثقافة التبعية إزاء وزارة الرياضات في حين أن البعض الآخر منها ينجح في الظهور الشريك أو بالأحرى بالنسبة لعدد ضئيل منها، بمثابة الطرف الفاعل والمستقل تماما بحيث أن وزارة الإشراف تأخذ صفة الطرف الهام ولكن ليس الحاسم.

1- أ: الضغوطات الضمنية والتعاقدية للشركات التجارية

لا شك أن التحاق المستثمرين وبصفة عامة الأطراف التجاريين بالجامعات الرياضية ساهم أحيانا في تعديل مبادئها في مجال التصرف وظروف عملها أو حتى استراتيجيتها وثقافتها ذلك أن البحث عن عائدات الاستثمار في إطار عقود الشراكة الأكثر دقة وتناسقا أفرزت عقلنة صريحة لأنماط تطور الجامعات أدت بدورها إلى البحث عن إرضاء هؤلاء الشركاء، مما يمثل استراتيجية للتصرف في التبعية (جلب الشركاء

³⁰ - في بعض الأحيان يتم إنجاز عمليات المراقبة عن طريق التقديرة العامة التابعة لوزارة الرياضات بسبب المشاكل المالية التي تواجهها الجامعة بخصوص الرياضة ذات المستوى العالي في مرحلة لاحقة لتلك المشاكل.

والبحث عن مستشهرين جدد...) وللبحث عن تنوع الأنشطة الفيدرالية وملاءمتها مع متطلبات مختلف الشركاء. كذلك فإن الرهانات الاقتصادية الحالية بخصوص استثمار الشركاء ساهمت دون شك في تغيير ثقافة هذه المنظمات إلى درجة العقلنة الضمنية التي تم إدراجها تمكنت في بعض الأحيان من إفراز هيمنة المنطق التجاري داخل الجامعات الرياضية الوطنية (تحديد مقاييس المردودية وإسداء الخدمات) التي يمكن تشبيهها، من وجهة نظر المحللين، بتغيير على مستوى مهنة الجامعات الرياضية الوطنية³¹.

لذلك فإن تلبية انتظارات المستشهرين تمرّ عبر تقييم ذي طبيعة تعاقدية للأداء الفيدرالي وتساؤل شرعي من طرف الممول حول قدرات الجامعات الرياضية الوطنية (الاستراتيجية والتنظيمية..) على الاستجابة لتلك الانتظارات.

كذلك فإن ضغط وسائل الإعلام تلعب دورا جوهريا لدى الرأي العام من خلال الكشف أحيانا عن معلومات تسمح، ولو جزئيا، بالحكم على جودة مدة النيابة التي يمارسها الرئيس الفيدرالي وعن تأثير الأنشطة الفيدرالية على تطوير الاختصاص ولهذه الأسباب، فإن الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في تكوين وجهات النظر هو الذي يمنحها مكانة مميزة في تشكل الأخطار الجسمية ولاسيما من خلال العناية التي توليها لبعض "المشاكل" أو "الانشغالات" وبالتالي، فإن موقف وسائل الإعلام يؤثر على تصورات الأطراف الأخرى الفاعلة على مستوى أداء الجامعة.

وفضلا عن ذلك فإن الدولة أو المستشهر أو الراعي يمكنهم، من خلال المساعدات المقدمة المحافظة بصفة سطحية على أداء إحدى الجمعيات. وتعتبر هذه الملاحظة جوهريّة لأنّها، حتى وإن كانت لا تجسم أهمية وشرعية قياس الأداء، فهي تساهم في تعقيد تأويله والبحث في أسباب النتائج. هذه الوضعية يمكن أن تنسب كذلك في تحويل وتغيير غايات المنظمة: ذلك أن تطور التمويل العمومي والتجاري ساهم أحيانا، طلب الجمعيات بصفة عامة والجمعيات الرياضية بصفة خاصة، في خلق مناهج واستراتيجيات تطويرية تنسب في بقاء المؤسسة عوضا عن الغايات الرياضية والاجتماعية للمنظمة.

³¹ - هذا الأمر لايشمل كافة الجامعات، بل يقتصر على الأكثر أهمية ولا سيما جامعة كرة القدم

1 - ب : النتيجة : إدراج أنماط اشتغال جديدة :

استنادا إلى ظروف اشتغال، يمكن تحليل الجامعات الرياضية الوطنية باعتبارها منظمات ذات مناهج مركبة. ذلك أن اشتغال هذه الجامعات يجمع بين الخصوصيات "المثالية النموذجية" للجمعيات والإدارات و المؤسسات، وبالتالي فالجامعات الرياضية الوطنية تمثل النموذج المثالي لهذا النمط من الاشتغال الذي اعتبره كل من ب. رامانانتسوا B. Ramanantsoa وج. تيارى باسلي G. Thierry-Baslé "هجيناً" تتدافعا حقائق ووقائع يومية³².

وبالتالي فإن التحدي الذي يتعين على المسيرين الفيدراليين مواجتهته من أجل إنجاح عملية تطوير الجامعة الرياضية الوطنية في دمج وتمفصل منهج جمعياتي ومتعلق بالمصلحة العمومية وتجاري.

وبالتالي فإن التناقض الطبيعي الذي ينتج عن هذا التحدي هو الذي يفسر سعي مسيري الجامعات الرياضية الوطنية إلى اتباع غايات متعددة واستخدام خطابات عديدة ومختلفة سواء تعلق الأمر بالمنخرطين أو الحرفاء أو السلطات العمومية. ولهذه الأسباب، واستنادا إلى تصورهما المعاكس لهذه المناهج في غالب الأحيان، فإن هذه الجامعات بإمكانها إعطاء الأولوية لنماذج عمل خصوصية. كما أن مخاطر التشكيك في شرعية وفعالية الجامعات الرياضية الوطنية يمكن تفسيرها من خلال توقع استراتيجي يركز على ثلاثة مبادئ للاشتغال. وهذه المسألة تفرض عليهم إيجاد توازن يتر بالضرورة عن طريق التصرف في الاتفاقات. كذلك فإن الصعوبة في التحكم في التوترات في المحافظة على التوازن في مجال التصرف في هذه التوقعات الثلاثة الممكنة هي التي تفسر تعقيدات التصرف في هذه الهياكل وفي مقاييس الأداء التي سوف يتم اعتمادها. ذلك أن المناهج الجمعياتية والتجارية والمرتبطة بالمصلحة العمومية تتشابك لتكوّن استراتيجيات معقدة، وبالتالي فإن محاولات التصرف الخارجية لا تبدو إلا جزئية في إطار سياق يمكن أن يؤدي إلى تغيير الأهداف بالجامعة الرياضية بداخله إلى التشكيك في شرعيتها.

إثر ذلك يستحسن التعرف عمّا إذا انت محاولات التصرف الداخلي تتمكّن من التحكم في تعقّد محيطها وفي توقعها القانوني والاستراتيجي وتساهم في تطوير الأنشطة الفيدرالية.

³² - ب. رامانانتسوا B. Ramatsoa وج. تيارى باسلي G. Thierry-Baslé، 1989، ص 224

II - محاولات التصرف الداخلي :

في البداية، نلاحظ أن المنظومة الديمقراطية لتسيير الجامعة تبدو جزئية في مجال عقلنة وترشيد تطورها، إثر ذلك، سوف نبين أن تأثير التقنيات في مجال التصرف تبقى أحيانا محدودة أو معقدة من حيث التنفيذ باعتبار الخصوصيات التي تميز الجامعات الرياضية الوطنية.

II - أ : ضعف المنظومة الديمقراطية للقيادة والمراقبة :

جرت العادة على أن يتم كل سنتين³³ تمكين "الناخبين"، عن طريق ممثلهم من الحكم على أداء الجامعة الرياضية الوطنية وعلى طريقة التصرف المعتمدة من طرف الفريق المسير. ومن الناحية النظرية، فإن ممارسة حقهم في التصويت يجب أن يمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم الايجابية أو السلبية حول السياسة التي تم اعتمادها خلال الفترة الممتدة على أربع سنوات والخاضعة للتقييم.

إلا أن المنخرطين لا يمكنهم بصفة فعلية ممارسة عملية المراقبة إلا عند انعقاد الجلسة العامة حيث يتم خلال كل سنة، عرض حسابات الجامعة. وفي الوقت الحالي، يشتغل النظام الانتخابي أحيانا وفقا لنمط الديمقراطية المباشرة بالنسبة إلى ثلثي الأعضاء في حين أن الثلث المتبقي يتولى تعيينه وزير الرياضات.

وفضلا عن ذلك يتمتع المسيرون بنفوذ قوي في مثل هذه الاجتماعات ذلك أنه بإمكانهم تقديم القرارات والوضعية المحاسبية، بالشكل الذي يروونه مناسبا، لعرضها على المشاركين الذين تنقصهم الكفاءة والوقت اللازم لإبداء الرأي، وفي أغلب الأحيان فإن مكتب الجلسة هو الذي يمثل المكان الحقيقي لاتخاذ القرار في حين يتكفل أعضاء الهيئة المديرية بتأمين عملية المراقبة. أما على المستوى التولي، وعلى الرغم من أن كل جامعة دولية لا تتمتع بمنظومة رسمية لتقييم أداء الجامعة الوطنية التابعة لها فإنها تحظى في المقابل، بنفوذ أساسي غالبا ما يتجسد من الناحية السياسية من خلال الإقرار بالأداء المنجز من طرف الجامعة الوطنية. ويتجسد ذلك من خلال تنظيم بطولات دولية من طرف الجامعة الرياضية الوطنية أو من خلال إسناد مراكز داخل الهيئة التنفيذية للجامعة الدولية لواحد أو عديد المسيرين الوطنيين³⁴.

³³ - الفترة الانتخابية بالنسبة للجامعات الرياضية الوطنية (السنة الأولى مخصصة للتقييم والثاني للانتخابات)، لكن هذه الانتخابات يمكن أن تتم في أي وقت في حالة حدوث أزمة تبرر الدعوة إلى انعقاد جلسة عامة خارقة للعادة...

³⁴ - تولى وزارة الرياضة عناية خصوصية لتمثيل الجمهورية التونسية طلب الهيئات الدولية وتخص مساعدات مادية للجامعات الرياضية الوطنية من أجل تسهيل هذا الاندماج.

وبعبارة أكثر دقة، لا يمكن الحديث عن منظومة رسمية لتقييم الأداء وإنما عن الاعتراف بالنفوذ و"السلطة السياسية" للجامعة الرياضية داخل المنظومة الرياضية الدولية. ومثلما هو الشأن على الصعيد الوطني فإن هذا التقييم "فوق الوطني" إنما يكتسي طابعا سياسيا، ويعني ذلك التركيز في نهاية المطاف وبشكل متزايد على منظومة التقييم نفسها أكثر من التركيز على مسألة التعرف عما إذا كانت آثارها يتم استكشافها حسب ما هو مرغوب وبالتالي على تحديد وضبط المقاييس القابلة للقياس بصفة موضوعية. لذلك، فإن عدم إمكانية توفر قياس موضوعي وإجمالي وتآلفي لنجاعة الأعمال المنجزة³⁵ يمكن تعويضه بمنظومة معيارية قوية تضطلع بهذا الدور.

وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه المنظومة من المعايير في التصرف في التوترات الحاصلة بين التقييم السياسي والقانون وبين التقييم الاقتصادي والمالي.

هذا وأن الاشتغال الديمقراطي للجمعيات يستوجب من الناحية النظرية، مسؤولية جارية يتم تقاسمها من الناحية العملية بشكل من الأشكال. كما أن معاناة غياب الاعضاء أثناء انعقاد أغلب الجلسات العامة، بل وحتى أثناء اجتماعات الهيئات المديرة الفيدرالية، يمكن من استنتاج أن التصرف في الجامعات يركز على ثقافة الثقة أكثر من ثقافة المراقبة. وهذه الثقة يمكن أن تنتج عن تشابه منظومة القيم الخاصة بالرياضة الجمعياتية وبالتالي ضمن المبادئ التي يجب أن توجه التصرف فيها. كما يمكن تفسيرها بنقص في المسؤولية أو حتى بالصعوبات التي يواجهها بعض المسيرين المتطوعين لمواجهة تعقيدات التصرف في الاشتغال التنظيمي والحاسبي والمالي، لذلك فإن الثقافة الجمعياتية لا يبدو أنها لا تساهم في دفع عملية إنشاء أنظمة تقييمية رسمية. وعندما توجد طريقة للتقييم، فهي تكون ذات صبغة غير رسمية ويتم اعتبارها على أنها لا تكون جوهرية³⁶ إلا داخل النظام المؤسساتي، لذلك فإن الأزمات المالية التي تكون هامة أحيانا، داخل بعض الجمعيات يتم عزوها دائما إلى الإخفاق في عملية المراقبة. وفي بعض الأحيان ترتبط تلك الأزمات بوجود نفوذ فردي أو بانعدام الاجراءات المالية للمراقبة ذات الصلة بالشراءات والاستثمارات، مما يؤدي إلى وضعيات فوضوية. وخلال الانزلاقات المالية، تبدو انطباعات القلق والانشغال أكثر قوة داخل المنظومة الجمعياتية مما هي عليه

³⁵ - على الرغم من أن نتائج رياضة النخبة وتطور عدد المجازين والأندية وتطور الموارد و/أو التوازن على مستوى الموازنة يمكن اعتبارها بمثابة المؤشرات الأكثر استخداما.

³⁶ - إن منظومة المصادقة على أداء المؤسسة هو الذي يمثل حافزا قويا لإقرار سلوك تحليلي وعتلافي في مجال التصرف، وهذا الأمر غير معتمد بوضوح داخل النسيج الجمعياتي.

صلب المنظومة المؤسساتية باعتبار أنه يتم تقاسمها من الناحية النظرية. ذلك أن صاحب المؤسسة أو المساهمين فيها ليسوا هم الذين يخسرون رهانهم بصفة جزئية أو كلية، وإنما الجمعية هي التي تصحح دون روح. وبالتالي فإن مراقبة المنخرطين للمسيرين المتطوعين يتم التساهل بشأنها بصفة نسبية، كما أن تكاليف الصفقة، أي التكاليف المستوجبة لتحسين الممارسات وإصلاحها يمكن أن تبدو مرتفعة جدا كما أن نقائص المراقبة وبصفة خاصة الضعف أو بالأحرى انعدام الآليات التحفيزية التي تضمن النجاعة، يمثلان عاملين متتاليين، اعتبرهما ب. كوريا B. Coriat و أ. وانستين O. Weinstein³⁷، بالنسبة لهذا الصنف من المنظمات، بمثابة "التساهل في حقوق الملكية" هذه العوامل تميز اشتغال المنظمات التي تتشابه مع الأنظمة السياسية مثلها هو الشأن بالنسبة للمنظمات العمومية وبعض الجمعيات مثل الجامعات الرياضية الوطنية.

ولهذه الأسباب، يتمتع المسيرون المتطوعون باستقلالية تفوق مما هي عليه في إطار فرضية الشركة الاقتصادية التقليدية، وكذلك الشأن بالنسبة لمراقبة المتصرفين (المديرين، الأجراء) من طرف المسيرين المتطوعين أو لتحسين ممارسات التصرف التي يمكن أن تبدو أحيانا صعبة ومكلفة من حيث المراقبة. هذا التمييز بين أولئك الذين يضبطون سياسة واستراتيجية الجامعة وبين أولئك الذين يتولون تنفيذ الأنشطة وتجسيدها ميدانيا (الأندية) يمكن تفسيره أحيانا بنقص التواصل والتعاون بين القاعدة (الأندية والرياضيين) وبين قيادة الجمعية (الهيئة الفيدرالية) بخصوص تحديد وتطبيق السياسة. ذلك أن القاعدة تعيب على السلطة بشكل متواصل جمهلا أو تجاهلها للميدان، ومن هذا المنطلق يتفاقم النقص في التشاور أو بالأحرى انعدام التفاهم الذي ينشأ بين الطرفين.

هذا وأن نقائص النظام الديمقراطي مثلها هو الشأن بالنسبة لثقل منظومة القرار داخل الجامعات الرياضية الوطنية والمتطلبات المرتبطة بوظائف المسيرين المتطوعين المكلفين برئاسة الجامعة شجعت بعض الملاحظين³⁸ على اقتراح مراجعة القانون الأساسي لمسيرى الجامعات واعتماد مبادئ جديدة في التسيير تكون أكثر تلاؤما مع الواقع ومع المتطلبات الحالية للتصرف³⁹. كما أن تقييم الأداء المنجز من طرف المنظومة الوطنية وفوق الوطنية تبدو أقل شفافية وتفسح المجال للهجمنة القوية لنمط اشتغال ذي طابع سياسي.

³⁷ - انظر B. Coriat و O. Weinstein "النظريات الجديدة للمؤسسة"، كتاب الجيب 1995، ولاسيما الصفحات من 88 إلى 90.

³⁸ - انظر E. Bayle 1999، الفصل 4، القسم 2 ب وكذلك تقرير Asensi

³⁹ - والناجمة بصفة خاصة عن ملاءمة القوانين الأساسية النموذجية للجامعات، انظر E. Bayle العوامل الجوهرية لأداء الجامعات الرياضية الوطنية: الحصيلة والآفاق،

المجلة الأوروبية للتصرف في الرياضة، المنشورات الجامعية للرياضة، 2000، عدد 30، أبريل 2000

II - ب : إدراج تقنيات في مجال التصرف :

لا شك أن قدوم الأجراء المحترفين في مجال الإحاطة داخل الاتحادات أو بعض المسؤولين المنتخبين إلى عالم المؤسسات ساهم في تغيير ظروف التصرف في الاتحادات الرياضية، فهل يجب التفكير بأن العملية الاحترافية طلب الادارة والمنظومة الاتحادية بأكملها وكذلك الإدراج الطبيعي لبعض التقنيات في مجال التصرف يعني عقلنة ملائمة لتطوير الجامعات الرياضية الوطنية.

ذلك أن منظومة التصرف تحدد داخليا آلية لتقييم الأداء وفقا للمقاييس الضمنية أو الصريحة. فالتقييم في مجال التصرف يهدف إلى معالجة واستعراض النتائج الحاصلة على المستوى الداخلي استنادا إلى مؤشرات التصرف، هذا التقييم يمكن أن يكون مقتنا إلى حد إنجاز على ثلاثة مستويات : المراقبة العملية، مراقبة التصرف والمراقبة الاستراتيجية.

فأما الصنف الاول من التقييم فيشمل شروط وظرف إنجاز مختلف المهام الضرورية لتنفيذ الأنشطة الفيدرالية. وهو يعكس أهميته وفقا للهيكلية الإدارية ولعملية التقنين التي ترافقه (الاجراءات، الاجتماعات، التقارير، الموازنات...). أما منظومة التقييم وبصفة إجمالية ذات الصلة بحاسبة / أو مكافأة الأطراف الفاعلة ولا سيما الأجراء إن وجدت، فهي غالبا ما تكون محدودة الدافعية والشرعية بالنسبة إلى المعنيين بالأمر. ذلك أن انعدام أو هشاشة التحديد الدقيق لإطار العمل وظروف النشاط والآليات التشجيعية والحوافز يتوقف أحيانا على حجم المنظمة وعلى الثقافة الجمعياتية⁴⁰ وعلى تشعب هذا الصنف من التنظيم و/أو الملمح الثقافي والمهني⁴¹ وشخصية المسيرين الفيدراليين الرئيسيين.

وبالتالي فإن مراقبة التصرف الذي هو وسيلة لمراقبة المصاريف والتكاليف، في المجال الفيدرالي غالبا ما يكون شبيها بالتصرف في الميزانية الذي لا يوفر إلا رؤية جزئية للرهانات الاستراتيجية ومعلومات محدودة جدا حول وجهة الفرضيات التي يستند عليها اختيار التوجهات الاستراتيجية الرئيسية تكليفها بالنسبة للهيكلية. هذا الصنف من مراقبة الميزانية تتم تكملته أحيانا بواسطة تنظيم مرتبط بإجراءات الشراء والمراقبة المالية للرباطات عن طريق الجامعة. وفي كل الحالات فإن مراقبة التصرف والحاسبة التحليلية ليس لها نفس الدلالة إلا في الإطار المؤسسي.

⁴⁰ - إن إشراك الأطراف الفاعلة يعتبر من تحصيل الحاصل بالنسبة إلى المسيرين المتطوعين الرئيسيين

⁴¹ - وهو مرتبط بصفة خاصة بمشاركة ثلاثة أصناف من الأطراف الفاعلة (المسيرون المتطوعون والموظفون الأجراء والكوادر الفنية) وبنجاعة التعاون بينهم.

أما المراقبة الاستراتيجية فتتمثل في مقارنة الأهداف المنجزة بالأهداف المرسومة. هذا التقييم لا زال يبدو محظورا داخل المجال الفيدرالي باعتبار أن الدورة الاستراتيجية للمخطط التنموي تركز في أغلب الحالات، على الأولياد. لذلك فإن المشروع الاستراتيجي غالبا ما يكون غير مقتن أو مرتكزا على البعد الوحيد للمستوى العالي.

وعندما توجد المخططات الاستراتيجية، غالبا ما يكتنف الغموض كلاً من الدورة الاستراتيجية ودورة السياسة الفيدرالية، مما يؤدي إلى مخاطر المحاسبة السياسية للفريق العامل.

وبالتالي، فإن هذا الصنف من أنظمة المراقبة يتم استخدامها بصفة تقليدية داخل عالم المؤسسات ولاسيما الكبرى منها. لذلك فإن القرينة المرتبطة بالنجاعة والتي يحظى بها النموذج المؤسساتي، الخاضع إلى المنافسة وإلى منظومة حقوق الملكية، ليس غير قابلة للنقاش حتى وإن كانت قد تم فرضها بصفة تدريجية باعتبارها أسطورة أو وهما بالنسبة إلى المنظومات الأخرى⁴².

II - ج : حوصلة وإبراز حدود تقنيات قياس الأداء :

إن التقنيات الضمنية أو الصريحة للأداء التي تم استعراضها يمكن اعتبارها بمثابة محاولات لعقلنة التصرف في الجامعات الرياضية الوطنية : فالأمر يتعلق بتقنيات سياسية (أو تأسيسية أو قانونية وتعاقدية يتم إنجازها من طرف سلطة الاشراف (وزارات الرياضات) وكذلك التقييم القانوني من وجهة النظر المحاسبية والمالية. ونتيجة لذلك، هناك ثلاثة طرق أخرى لا تكفي صيغة تنظيمية ولكنها ذات طبيعة غير رسمية وإمكانها أن تلفت الانتباه أكثر من الطرق الثلاثة السابقة، ذلك أن الأمر يتعلق بعمليات تقييم أداء الجامعة الرياضية الوطنية الصادرة عن الجامعة الدولية. وياعاز من الأطراف المتعاقدة معها (المستشهورون، الأجراء...) والتي يمكن أن تضع حدًا للعقد الذي يربطها⁴³ أو للضغط الإعلامي باعتبار أن وسائل الإعلام المتخصصة تمثل واسطة لإبداء الرأي ووسيطا للأنشطة الفيدرالية تتميز بتأثيرات هامة على الأطراف الفاعلة الأخرى وعلى الجماهير مباشرة. لذلك، تولت الجامعة وضع وتنفيذ أنظمة خاصة بها في مجال تقييم التصرف اتسمت بالتدقيق والوجاهة إلى حد ما. فضلا عن ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه الأنماط التقييمية تتميز بتفاعلات متبادلة يمكن أن تنتج عنها أولويات جديدة وبالتالي التركيز على مقاييس جديدة للأداء بالنسبة لكل هيئة تقييمية.

⁴² J. Legoff : "أسطورة المؤسسة"، الاكتشاف، 1992 .

⁴³ - ليس بالضرورة نتيجة أسباب ترتبط بعدم الإنجاز. وإنما لأسباب استراتيجية أو مالية أو غيرها.

هذا وإن التقييم "الموضوعي" لأداء الجامعة الرياضية الوطنية لا يمكن تحقيقه نتيجة عدم توفر شرطين اثنين :

1 - عدم إمكانية مقارنة نتائجها مع هياكل منافسة هو الذي يفسر أن المنظمة تواجه صعوبات في مجال تقييم وجاهة وقيمة النتائج الحاصلة. هذه الوضعية يمكن أن تؤدي إلى تصرف عن طريق الإدراك حيث أن الأهداف تصبح بمثابة الحواجز وعلامات الانذار وتفقد أبعادها باعتبارها أهدافا استثنائية يجب بلوغها.

لذلك فإن التقييم الداخلي يركز على مقاييس تقديرية ذاتية ووجدانية وغير قابلة للقياس (...). كما أن التقييم الإجمالي للمنظمة لا يركز على جملة من المقاييس الاقتصادية والتأسيسية العملية بشكل مباشر، وإنما على الاحساس بالتمديد بغايات المنظمة. وهذا يقودنا إلى التفكير بأنه خلال الفترة "الحرفية" التي تتميز بمحدودية ضبط و/أو استخدام وسائل التصرف ومراقبة الأداء، يمكن الحديث عن الهيمنة الواسعة "للتصرف الحدسي".

2 - عدم الاعتماد على الخبراء المستقلين على الرغم من اعتبارهم، من طرف الباحثين بمثابة الشرط اللازم للتقييم الحقيقي والنقدي لأداء المنظمة العمومية أو الخاصة⁴⁴ ذات الأهداف غير الربحية. ذلك أن أطرافا أخرى مستقلة يجب أن تتدخل بصفة متكررة للتأكد من دقة وصدق الأرقام ومن شرعية القرارات وتطابق التعهدات والمصاريف مع الموازنات ومع أحكام مجلس الإدارة⁴⁵. لذلك تبدو قواعد وأدوات تقييم ومراقبة أداء الجامعات الرياضية الوطنية تبدو في أغلب الأحيان مختصرة بصفة نسبية وموجهة نحو الماضي. ثم إن أنماط التقييم المتقدمة لا يتم استخدامها كلها كما أن بعض التقييمات لا تساهم في إثراء تقييمات أخرى. وختاما، لا يتم استيفاء الشروط النظرية للتقييم الموضوعي للأداء. لذلك يبدو بصفة إجمالية، أن نمط التقييم الترجيحي للجامعات الرياضية الوطنية يكتسي طابعا سياسيا⁴⁶ سواء على المستوى التأسيسي (الأعضاء) أو التعاقدية (مع وزارة الرياضات أو الجامعات الدولية أو وسائل الإعلام). وعلى المستوى العملي، يمكن للضغوطات السياسية الابقاء على التمويلات على الرغم من انعدام الأداء والمردود.

هذا و أن قواعد تنظيم الأداء المطلوبة من طرف إحدى الجامعات أو أحد هياكل الإشراف تهدف بدون شك إلى إدراج بنية من العقلانية التي تسعى إلى أن تكون مصدرا للشرعية و الفاعلية .

⁴⁴ - R. le Duff و J. C. Papillon : التصرف في المسائل غير التجارية، موسوعة التصرف، 1997، ص 1443 و 1444.

⁴⁵ - J. M Fournier : الشفافية في الحياة الجمعياتية، تطوير التصرف الانسانية والمؤسسة 1994، ص 229.

⁴⁶ - نتيجة للنظام الديمقراطي المباشر

لكن التطرف في الجامعات الرياضية الوطنية لا يضمن، في أغلب الأحيان، عقلانية تقنية تتولى تعديل الوسائل مقارنة مع الغايات (ويمكن إعتبارها عقلانية في مجال التصرف) وإنما عقلانية مقارنة مع بعض القيم (يمكن إعتبارها عقلانية دوغائية وإيديولوجية).

ذلك أن المسيرين المتطوعين يتم من الناحية النظرية، وضعهم في موقع يفرض عليهم تقديم التقارير إلى الأعضاء. كما يتعين التبرير بأن أنشطتهم قانونية وشريفة وملائمة لتطوير المنظمة، ويعني ذلك أنه يتعين عليهم تبرير مسؤوليتهم السياسية من خلال القرارات والإجراءات والتمويلات المستخدمة.

وقد جرت العادة على أن يرتكز ذلك التبرير على احترام القيم الجمعية والمحافظة عليها. وفي هذا الصدد يبدل المسيرون كل ما في وسعهم لإثبات نجاحهم في المحافظة على التراث الرياضي والعقاري وخاصة "الثقافي". واليوم تبقى تلك التبريرات المرتكزة على الصنف من المفاهيم العامة، أو بالأحرى الأيديولوجية، غير كافية. وبالتالي يحق لنا الاعتقاد أن المسيرين مطالبون في المستقبل بإثبات مسؤوليتهم في مجال التصرف⁴⁷ بشكل متزايد. وبالتالي يتعين عليهم تقديم البراهين على أن الأهداف المرسومة قد تم بلوغها أو على الأقل تقديم التبريرات بخصوص عدم تحقيقها. ومثل هذه المقاربة تمر عبر ضبط مشروع تنموي شامل وتحديد مقاييس الأداء التي تأخذ بعين الاعتبار مجمل انتظارات الأطراف الفاعلة داخل الجامعات من أجل إعداد وسيلة للقيادة وللمراقبة التصرف بشكل إجمالي وشامل.

III - من أجل منظومة شاملة لقيادة ومراقبة الأداء :

يتم في مرحلة أولى استعراض أهداف المنظومة الشاملة لقياس الأداء، ثم توضيح مبادئ وضع وتنفيذ أداة القيادة الاستكشافية. وضمن الإطار المقدم، يبدو قياس الأداء الإجمالي، في نفس الوقت بمثابة وسيلة للتصرف وللشرعية يشتمل، رغم كل شيء على بعض الحدود.

III - أ : أهداف المنظومة الشاملة للقياس :

إن بلوغ أداء شرعي بالنسبة إلى الجامعة الرياضية الوطنية، مثلما هو الشأن بالنسبة لأي منظمة، يستوجب البحث عن اتفاق مقبول يجمع بين انتظارات الأطراف الفاعلة وبين النتائج الحاصلة بصفة فعلية، ومن الوهلة الأولى، يمكن أن يبدو البحث عن هذا الاتفاق صعب البلوغ بالنسبة للجامعة الرياضية الوطنية باعتبار أنها

⁴⁷ - ويعتبر استخدام المسيرين لعبارة مقترضة من مصطلحات التصرف خير مثال على ذلك

تتعامل مع عدد كبير من الأطراف الفاعلة التي تختلف مواقفها أحيانا (الجمهور المباشر، المجازون، الأندية، الأطراف الداخلية: المسيرون المتطوعون، الاطارات الفنية، الأجراء، الأطراف الخارجية: التلفزيون، الراعون، الشركة..)

وسوف نطلق من المسألة المتمثلة في أن تقييم الأداء الاجمالي الايجابي يعني، من الناحية النظرية، احترام نوع من الأصناف والعدل عند التعامل مع انتظارات كافة الأطراف المعنية وتقييم الأداء اعتمادا على مجمل تلك الانتظارات.

ويمكن إثبات فرضية عميقة حول عدم جدوى مختلف الأنظمة انطلاقا من عدم تجانس الأهداف الخاصة بالأطراف والشركاء. هذه الاختلافات على مستوى التصورات تطرح التساؤل عما إذا كانت المنظمة، أي المسيرين الأكثر نفوذا، يجب أن يستجيبوا لاختلاف الانتظارات أو يتغافلون عنها، وفي أية ظروف وفق أية شروط يجب أن يتم ذلك ؟

وفي هذا الصدد، يقترح كل من AA. Atknsou و R. Bwells و J.H. Watherhouse منظومة لقياس الأداء انطلاقا من انتظارات الأطراف الفاعلة. واستنادا إلى هؤلاء المؤلفين، يجب أن يستوفي نظام قياس الأداء ثلاثة وظائف :

1 التنسيق : يتم توجيه القرارات وفقا للأهداف الأولية والثانوية، ويتم التنسيق بشكل أفقي مع الحرفاء والمزودين ومع المجموعة، وبشكل عمودي مع المالكين والمستخدمين.

2 - المتابعة : يمكن مقارنة ومناقشة النتائج الخاصة بكل شريك

3 - التشخيص : يجب تقديم نجاعة العمليات على ضوء الترتيبات التنظيمية

وقد أضفنا إلى منظومة القياس المقترحة من طرف هؤلاء المؤلفين دور الائتلاف المهيمن في مجال صياغة الأهداف الأولية استنادا إلى القيم الخاصة بهم وإلى خاصياتهم الشخصية ومصالحهم. فضلا عن ذلك، فإن تطبيق مثل هذا النظام التقييمي يعني كذلك ضبط مشروع إجمالي معروف ومصدق عليه من طرف مجموع مكونات المنظومة الفيدرالية. لذلك فإن نموذج القياس ينطلق من شرط ضروري : يتعين على المسيرين الرئيسيين التعبير بوضوح عن أهدافهم، وإذا كانت هذه الأهداف محل خلافات فيجب عليهم إيجاد الوسيلة

الكيفية بتحقيق المصالحة بشأنها⁴⁸. وفي صورة عدم توفر هذا الشرط، فإن الأهداف الأولية (المندرجة ضمن مشروع المنظمة) سوف تكون غير محددة أو مضبوطة بشكل رديء وبالتالي تكون المنظمة بأكملها مرتكزة على عدم التفاهم منذ الانطلاق. لذلك فإن الأنظمة التي يتوقر لديها زعيم موهوب يمكنها الاشتغال وفقا لهذا المبدأ على الرغم من وجود خطر الانزلاق نحو الاتوقراطية. ثم إن وضع وتنفيذ تقييم شامل للأداء يجب أن يمكن من تجاوز التصورات التصنيفية لمختلف الأطراف من أجل اقتراح صياغة جماعية للأهداف الاستراتيجية. واستنادا إلى AA Atkinson وأتباعه فإن الهدف الأولي بالنسبة للمؤسسة يتمثل في مضاعفة القيم بالنسبة للمساهم. أما بالنسبة للجامعة الرياضية الوطنية فالأمر يتعلق بالأداء التأسيسي والاجتماعي الخارجي. كما أن الهدف الأولي يمكن أن يتحول إلى قيم تطالب بها الجامعة: "احترام البيئة"، تقاسم متعة الممارسة، إعداد مواطن المستقبل.... لكن هذه المبادئ دائما ما تكون المبدأ الأعلى لمنظمة الفيدرالية، كما أن تحولها إلى أهداف يمكن أن يبدو صعب الانجاز. ولهذا الأسباب، يستحسن تقنينها في شكل أهداف كمية يسهل تحويلها إلى إجراءات عملية (تطوير ممارسة المجازين، الرفع من سمعة وصورة الاختصاص، الحصول على أفضل المراتب على الصعيد العالمي...)

أما الأهداف الثانوية، فهي تتعلق بالعناصر التي تتحكم في الأداء مقارنة بالأهداف الأولية. وسعيا إلى تحذير قياس أداء تلك الأهداف داخل واقع المنظمة يجب أن تكون هذه الأهداف ناجمة عن تشخيص وتدقيق للتخطيط الاستراتيجي.

وعلى سبيل المثال، يمكن أن نذكر تسلسل وترابط الأداء بين ستة أبعاد: أربعة أداءات أدواتية (الأداء الاجتماعي الداخلي، الأداء التنظيمي التجاري والترويحي، الأداء الاقتصادي والمالي)، وأداءين نهائيين: أداء تأسيسي وأداء تشاركي. وهذه المجالات الأدواتية للأداء تتطابق في نهاية المطاف مع الأهداف الثانوية التي تحدد الأهداف الأولية (الأداء النهائي). وبالتالي فإن الأهداف الثانوية هي ما تنتظره المنظمة من كل طرف من الأطراف وما تمنحه لهم من أجل تحقيق الأهداف الأولية. وبما أن النجاح في تحقيق الأهداف الأولية يمر عبر التوفيق في إنجاز الأهداف الثانوية، فإن توفيق المنظمة يعني بالضرورة السهر على تحقيق هذه الأهداف. وبعبارة أخرى، من أجل الحصول على نتائج على مستوى الأهداف الأولية، يتعين تركيز الجهود على الأهداف الثانوية التي تمثل ركيزة لها.

48 - AA. Atkinson و J.H. Waterhouse و R. Bwells. الاستشهاد السابق، ص 80

واستنادا إلى المشروع الذي تمت صياغته يتولى المستخدمون استخدام عمليات معينة والتصرف فيها (وضع مصالح لفائدة الأندية والمجازين، توفير الجوانب اللوجستية، تنظيم التظاهرات)، وذلك بالتعاون و/أو تحت مسؤولية المسيرين المتطوعين، بهدف تحقيق الأهداف الثانوية.

III - ب : مبادئ وضع وتنفيذ أداة استكشافية للقيادة :

تولّى AA Atkinson وأتباعه إبراز أربعة مبادئ رئيسية من أجل التحكم في منظومة الأداء التي يمكن اعتمادها بالنسبة إلى الجامعات الرياضية الوطنية.

- تمكين المنظمة من التأكد من أنها تتلقى بصفة جيدة من موظفيها (والمطوعين التابعين لها) ومن مزودها المساهمات التي تنتظرها منهم⁴⁹.
هذه الوظيفة تستند إلى القيمة الحاصلة من المزودين والموظفين المتطوعين والأجراء. ولإنجاز هذه الوظيفة، يتعين على المنظمة تحليل مجمل المساهمات المادية واللامادية التي تحصلت عليها لدى كافة الأطراف الفاعلة بداخلها. ولتحقيق ذلك، بإمكانها إعداد تطوّر لهذه المساهمات وصياغة تشخيص للحاجيات الناقصة. ألا أن هذا التمشي ليس دائما سهل التنفيذ. فعلى سبيل المثال، يتعين على الجامعة الرياضية الوطنية القدرة على التحكم في العلاقة بين المنتخبين والأجراء والكوادر الفنية، وذلك بهدف مزيد إضفاء الجدوى والفاعلية على عملياتها الداخلية، وبالتالي فإن صلاحيات المتطوعين ومدى اتساع شبكاتهم العلائقية وكثافة تمسياتهم باعتبارهم مجموعة للضغط، تشكل كلها عناصر جوهرية للقيمة الحاصلة. ذلك أن توزيع المشمولات بين الأطراف الفاعلة وتحميل المسؤولية حول عمل دقيق وحول مراقبته والقدرة على ضبط أهداف مشتركة، وكفاءات الأشخاص وقدرات الأجراء على الانصهار داخل الثقافة الجمعياتية تمثل كلها بالنسبة إلى الجامعات الرياضية الوطنية نقاطا يتعين تحليلها بكامل الدقة.

- تمكينها من التأكد من أنها تستجيب لانتظارات كل طرف من الأطراف الفاعلة (بهدف المساهمة في تحقيق الأهداف الأولية).

هذه الوظيفة تستند إلى القيمة الممنوحة إلى الأطراف الفاعلة: المنتسبون، الرياضيون من المستوى العالي، المستشهرون المستخدمون... ذلك أن المنظمة توفر لنفسها الوسائل الكفيلة بالتعرف السريع على المشاكل

⁴⁹ - بالنسبة للمقاربة التي تقترب من مستوى المؤسسة انظر AMB ADAF : القيادة والنجاحة في إطار نظام عدم اليقين : الانتظارات والأداء والخوافز، التصرف

والإدارة، عدد 186، نوفمبر - ديسمبر 2000، ص 47-35

وإيجاد الحلول لها قبل أن تؤثر سلبا على النتائج. وعلى سبيل المثال، فإن العناية الخاصة بالقانون الأساسي للأجراء وإطار العمل الخاص بهم، وبصفة إيجابية، بإمكانيات الترفيه والانشراح، تعتبر في غاية الأهمية. إلا أنها تتم دراستها بالضرورة في إطار الاتحادات الرياضية باعتبار أن هناك خطر بالادارة دون إجراء تحليل شامل حقيقي. لذلك فإن تحديد إطار عمل شامل وإجمالي يمكن أن يساعد على توضيح وإدراج أهداف المستخدمين ضمن المشروع الاستراتيجي للمنظمة (ضبط جذادات مراكز في علاقة بالمخطط الجمعياتي لتشريكه في انتاج الأهداف الخاصة به. وللحصول لدى كل شريط على المساهمات التي تنتظرها منه، يجب كذلك تمكينهم من تقدير انتاج الجمعية انطلاقا من مقاييسهم الشخصية، لذلك يستحسن بخصوص كل طرف من الأطراف الذين يتعين على الجمعية إعلامهم بنشاطها، التساؤل حول طبيعة المعلومات التي يأملون الحصول عليها أو التي تتوفر فرصة تقديمها إليهم وكذلك حول طريقة استخدام تلك المعلومات حتى يتسنى تحديد شكلها ومضمونها⁵⁰.

ذلك أن تأليف انتظارات كلّ طرف فاعل والمجمهور المباشر يمكن أن يستخدم في شكل دليل من أجل صياغة ومتابعة مقاييس مدى تلبية كلّ واحد منها. وانطلاقا من هذه الانتظارات، يمكن التفكير في المقابل الأدنى لإرضاء الأطراف الفاعلة حتى تساهم كليا في تحقيق الأهداف الثانوية والأولية.

هذا وإن واجب إعلام الأطراف بإنجاز المهمة من طرف الجامعة الرياضية الوطنية بهدف المحافظة على شرعيتها يمكن أن يمرّ عبر إعداد تقارير ومكاتب من أجل إبراز موثوقية شريك الجامعة الرياضية وواقع النتائج الحاصلة.

- توجيه تصور ووضع وتنفيذ سيرورة من أجل تحقيق الأهداف الثانوية، هذه الوظيفة تستند إلى نجاعة العمليات والسيرورات. ولتحديد هذه السيرورات يمكن الانطلاق من الأداء الأدواتي. ويستحسن في هذا الصدد الأخذ بعين الاعتبار الأنشطة أو الأعمال الضرورية التي تساهم في تحقيق كلّ هدف ثانوي ومراقبة مدى إنجازها. لذلك يتعين إعادة تصور المنظومة محلّ الطعن أو التخلي عنها وصياغة منظومة جديدة، وهذه العملية تندرج في إطار التدريب التنظيمي. وأثناء صياغة السيرورات، يجب إيلاء عناية خاصة بالعوامل الجوهرية للتصرف الإدماجي (التصرف الفني في ملفات الأجراء، الثقافة التنظيمية

⁵⁰ - انظر القسم السابق الذي أبرزنا في أن مسيري الجامعات الرياضية الوطنية يقللون، بصفة عامة من أهمية مجهود الإعلام والتجسس أجل تيسير اغتراب الأجراء في مقاربة التغيير. فضلا عن ذلك، فإنهم يميلون الدراسات المنجزة حول الحاجيات الرياضية للجاهير المعنية ونقاط الضعف والقوة في المنظومة الفيدرالية.

وجودة العلاقات بين الشركاء...) ولكماج ذلك التصرف (أنظمة الإعلام الداخلي والخارجي التي بها خلل قلة العناية بالآليات التحفيزية...)

- هذه المهمة المتمثلة في مراقبة نجاعة السيرورات هي مشمولات المدير الإداري⁵¹ و/أو أعضاء المكتب الفيدرالي. ويمكن لهؤلاء الأعضاء انطلاقا من لوحات قيادة تتم صياغتها استنادا إلى المبادئ المقدمة، الاضطلاع بهذه المراقبة (التأكد من جودة السيرورات والنتائج على مستوى الأهداف الثانوية والأولية). هذه المحاور الكبرى لمراقبة السيرورات والتي تتعلق بالجامعة، يمكن استخدامها على مستوى الرابطات. ومن خلال إدماج مجمل هذه المعطيات، تتوفر للإدارة العامة رؤية شاملة ودقيقة حول اشتغال المنظومة الفيدرالية. ومن بين تعقيدات التصرف في الجامعات الرياضية الوطنية، نذكر تلك التي تتمثل في التمييز بين سيرورات المقر الفيدرالي (المنظومة الإعلامية، تنظيم التظاهرات، المصلحة القانونية...) وسيرورات المنظومة الفيدرالية (التصرف في الاجازات وفي الكوادر الفنية، وبالتالي فإن التفاعل والتكامل بينها ضروري. ومن بين الأسئلة التي تطرح في هذا الصدد مسألة التعرف عن الموارد المالية والبشرية (ولاسيما المتأتية من محاصيل المنافسات الاجازات..) التي يجب توزيعها بين الأندية ولجان المقاطعات والرابطات والمقر الفيدرالي من أجل التوصل إلى الاتفاق الأفضل والتوازن المنشود والضروري لبلوغ الأهداف الأولية.

- تمكين المنظمة من تقييم تخطيطها وعقودها الضمنية والصريحة (دراسة انعكاسات الأهداف الثانوية على الأهداف الأولية).

يجب أن تتم صياغة المنظومة بحيث يتمكن المسيرون من الحكم على وجهة التقديرات الخاصة بالمصاريف والمرايح التي تتحكم في المبادلات التي يتم التفاوض بشأنها مع كل طرف معني. وتعتبر مثل هذه المنظومة كفيلة بتدعيم التدريب التنظيمي. لذلك فإن التطويرات الجديدة لأنظمة المراقبة ليس مفيدة لوضع وتنفيذ الاستراتيجية فحسب وإنما لصياغتها⁵². ذلك أن النظام المقترح يجب أن يمكن من المحافظة على التوازن بين الأداء المعياري (انتظارات الأطراف الفاعلة) والأداء الايجابي (النتائج الحاصلة فعليا من طرف الجامعة) ومن الوقاية من الأزمات من خلال التحكم السريع في نقاط الخلل، إلا أن ذلك، يستوجب متابعة متواصلة ومستمرة ويمكن أن تتم المفاوضات مع الأطراف الفاعلة استنادا إلى مقارنة تطويرية تسطر بكل شفافية المحاور الكبرى للنمو: تحسين وتطوير الممارسة، النخبة، إضفاء الديناميكية والثمين على مستوى الإجراءات المتخذة

⁵¹ ومع ذلك فهذا يعني أن هذا الشخص يتبع بمشمولات حقيقية مرتبطة بوظيفته وبحرية وشرعية تمكنه من إنجاز هذه المراقبة لنجاعة السيرورات.

⁵² J.C Mathé. الجواب الأساسية في مراقبة التصرف، منشورات المنظمة 1998 ص32، انظر بالخصوص المخطط المقترح من طرف المؤلفي ص32

على مستوى المنظومة الفيدرالية. كما يمكن أن تمر تلك المفاوضات عبر مقارنة تطوعية للتعاقد بين الأطراف الفاعلة في المنظومة الفيدرالية قصد التوصل إلى وضع مقارنة للجودة بإمكانها المرور عبر إسناد العلامات على مستوى الأندية واقتراح خدمات تتولى الجامعة إسدائها لها لفائدة أنديةها.

لذلك فإن المقارنة المقترحة يجب أن تعطي الأولوية لتجسيم الأهداف الاجالية (الأولية) إلى أهداف وظيفية (ثانوية) ثم إلى أهداف فردية.

ومن خلال لوحة القيادة تتمثل الهدف في منح الأولوية للمصلحة الإيجابية (إرضاء كافة الأطراف الفاعلة مقارنة مع الاستجابة للمصالح المحلية والفردية فقط).

وبخصوص غياب آليات المراقبة المستخدمة من طرف منظومة التصرف، يقترح L. Pujol في نهاية أطروحته، أداة للتفكير تتولى حوصلتها فيما يلي، ويمكن استعراض المسائل العملية والجوهرية التي يجب الاعتماد عليها لتنفيذ منظومة القياس كما يلي :

- 1- كيف تتم صياغة مقاييس التقييم ومن يتولى ذلك ؟
- 2- من يتكفل بعملية التقييم ؟
- 3- من يطلب تنفيذ التقييم ؟
- 4- هل يمكن التعبير عن وجهة نظر الأطراف الفاعلة قصد تجويد عملية التقييم ؟
- 5- من يستخدم التقييم ؟ (المسؤولون الأجراء، المنتخبون، سلطة الاشراف..؟)
- 6- بصفة إيجابية، هل يمثل الأداء أولوية للجمعية قصد إدخال بعض التحسينات ؟ أو هل أن هذه الأخيرة تكفي بأداء تعتبره مقبولا ؟
- 7- في صورة وجود تمويل خارجي، هل يمكن لعملية التقييم أن تغير نوعية العلاقات بين الجمعية و بين مقرضها ؟
- 8- هل يمكن للتقييم أن يؤدي إلى الاعتراض على النفوذ الجاري به العمل داخل الجمعية ؟
- 9- كيف تشتغل عملية انتداب الكفاءات ؟
- 10- هل أن الجمعية تأخذ بعين الاعتبار العامل البشري ؟
- 11- ما هي الاجراءات التي تتخذها الجمعية من أجل تطوير الإحساس بالمصلحة والتماسك، داخل الجمعية، فضلا عن إدارة الإنجاز والأداء ؟

الخلاصة :

لذلك فإن حياة وشروط تطور المنظمة يتوقفان على الأهمية التي توليها الأطراف الفاعلة بداخلها إلى الأهداف المصرح بها والتي يجب أن تكون ملاءمتها باستمرار حتى تستجيب لتغيرات القيم. ثم إن فكرة المشروع المشترك الذي يكون مختلفا عن مجموع المشاريع الفردية ليس بالضرورة واقعا على ضوء نظرية الأهداف التي تولى دراستها H. Mintzberg⁵³. ذلك أن مراقبة مستقبل المنظمات مثل الجامعات الرياضية الوطنية يطرح عديد التساؤلات : فالدولة عن طريق وزارة الرياضة، تمارس هذه المراقبة ولكن مع توشي الشرعية والكفاءة والتعارض القابل للنزاع⁵⁴، كما أن الأعضاء يقومون بالمراقبة في إطار إرادة وعناية محدودة في حين أن الممولين غالبا ما يتسمون بنقص الشفافية.

وبالتالي فإن المحاولات التعاقدية المستخدمة شجعت على التخطيط الاستراتيجي، وعلى اعتماد العقلانية بهدف إدراج قياسات موضوعية لنجاح السياسة المعتمدة من طرف الإتحادات الرياضية وفضلا عن ذلك، يبدو أن وزارة الرياضة سوف تتولى في المستقبل تعزيز دورها في مجال المراقبة من خلال اشتراط إعداد أدوات قياسية ملائمة قصد توفير الوسائل والامكانيات كما أن الضبط الدقيق لمعايير ونسب التصرف يجب أن تمكن على الرغم من سياقاتها الخصوصية وسهاتها المميزة، من مقارنة الإتحادات الرياضية فيما بينها بخصوص تكاليف الموارد ومصاريفها. وبالتالي فإن مبدأ التعاقد ساهم في اضافة شرعية جديدة من خلال توجيه المشروع المؤسساتي في بعض الأحيان. وعلى هذا النحو، يبدو من الجوهري أن تمكن أنظمة التعاقد التي تم إعدادها صحة الشركاء/الممولين من تيسير إنجاز المشروع الاستراتيجي المحدد مسبقا من طرف الإتحاد.

⁵³ - H. Mintzberg "السلطة داخل المنظمات" منشورات المنظمة، 1988، انظر بالخصوص ص 43 إلى ص 58 حول هذه المسألة حيث يخص المؤلف فصلا تمهيدا

تحت عنوان "الأدبيات المتوفرة حول التصرف : من الأهداف إلى التنفيذ"

⁵⁴ - انظر F. Alaphilippe "السلطة الفيدرالية" "السلطات" عدد 061، باريس، المنشورات الجامعية الفرنسية، 1992.

المراجع باللغة العربية :

- نظم و لوائح الاتحاد العربي لكرة القدم
- مؤتمر التطوير لكرة القدم العربية
- نظم و لوائح الجامعة التونسية لكرة القدم
- محاضر إجتماعات الاتحاد العربي و التونسي لكرة القدم

المراجع باللغة الأجنبية :

- ATKINSON A.A., WATERHOUSE J.H. ET WELLS R.B., Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale, *Expansion management review*, Décembre, 1997, p. 75-89.
- AMBADA F., Le pilotage de l'efficacité en régime d'incertitude élevée : attentes, performances et motivations, *Direction et gestion*, n0186 nov-déc. 2008, pp. 35-47
- ALAPHILIPPE F. , Le pouvoir fédéral, *Pouvoirs*, n061, Paris, PUF, 1992
- ASENSI F., Rapport et propositions pour une réforme des statuts des fédérations sportives, 2010.
- BAYLE E., La mesure de la performance des organisations à but non lucratif: proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales, *Revue Gestion*, Octobre 2007.
- CORIAT B. et WEINSTEIN O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de poche, 1995 - COURTOIS G., La théorie de l'agence appliquée aux associations, *Revue des Etudes Coopératives Mutualistes et Associatives*, n° 40, 4ème trimestre, 1999 p. 39 à 42
- FOURNIER J-M., La transparence dans la vie associative, l'amélioration de la gestion, *Humanisme et entreprise* 2004.