

الذكاء الأخلاقي كمدخل استراتيجي لإعادة تشكيل الثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية

م. م. علي عبد ثامر السعدون

المديرة العامة للتربية في محافظة ذي قار / قسم تربية الرفاعي

aliabd23456kk@gmail.com

ARTICLE INFO

المخلص

Received: 10 Apr

Accepted: 18 May

Volume: 3

Issue: 3

يهدف هذا البحث إلى دراسة الذكاء الأخلاقي كمدخل استراتيجي لإعادة تشكيل الثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية، مع التركيز على العلاقة بين القيم الأخلاقية والسلوك القيادي في البيئة الرياضية. ويستند البحث إلى المنهج النظري التحليلي والاستنباطي، حيث تم تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الأخلاقي والثقافة الإدارية والقيادة الرياضية، واستخلاص الأطر المفاهيمية التي تفسر كيفية تأثير الذكاء الأخلاقي على إعادة صياغة القيم التنظيمية وتحقيق فاعلية الأداء الإداري. توصل البحث إلى أن تبني الذكاء الأخلاقي كإطار قيادي استراتيجي يُمكن المؤسسات الرياضية من تحويل القيم الأخلاقية من خصائص فردية إلى منظومة مؤسسية متكاملة، تعزز الشفافية والمساءلة وتدعم صنع القرار الاستراتيجي، مما يساهم في تعزيز الهوية المؤسسية واستدامة الأداء المؤسسي. ويقدم البحث إسهاماً معرفياً وتطبيقياً من خلال توفير تصور نظري متكامل يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية وفي تطوير الممارسات الإدارية في الاتحادات الرياضية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الأخلاقي، الثقافة الإدارية، الاتحادات الرياضية، القيادة الاستراتيجية، إعادة

التشكيل المؤسسي

Abstract

This study aims to examine moral intelligence as a strategic approach to reshaping administrative culture in sports federations, focusing on the relationship between ethical values and leadership behavior within the sports environment. The research employs a theoretical, analytical, and deductive methodology, analyzing prior literature on moral intelligence, organizational culture, and sports leadership to extract conceptual frameworks that explain how moral intelligence can influence the restructuring of organizational values and enhance administrative effectiveness. The study concludes that adopting moral intelligence as a strategic leadership framework enables sports institutions to transform ethical values from individual traits into an integrated organizational system, enhancing transparency, accountability, and strategic decision-making. This approach contributes to strengthening institutional identity and ensuring sustainable organizational performance. The research provides both theoretical and practical contributions by offering a comprehensive conceptual model that can inform future studies and improve administrative practices in sports federations.

Keywords: Moral Intelligence, Organizational Culture, Sports Federations, Strategic Leadership, Organizational Reshaping

المبحث الأول: التعريف بالبحث

1-1 المقدمة:

تشهد الاتحادات الرياضية في الوقت الراهن تحولات جوهرية في طبيعة أدوارها ووظائفها، في ظل تصاعد متطلبات الحوكمة الرشيدة، وتنامي التدقيق المجتمعي والإعلامي، وازدياد حجم الموارد المالية والبشرية التي تديرها. ولم تعد هذه الاتحادات مؤسسات تنظيمية تقليدية تُعنى بإدارة المنافسات فحسب، بل أصبحت كيانات مؤسسية ذات تأثير اجتماعي واقتصادي وثقافي واسع، الأمر الذي يفرض عليها تبني أنماط إدارية متقدمة تتسم بالشفافية والمساءلة والالتزام القيمي (Hoye et al., 2015).

وفي هذا السياق، برز مفهوم الذكاء الأخلاقي بوصفه أحد المداخل الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، والذي يركز على قدرة القيادات والمؤسسات على إدراك القيم الأخلاقية وتفعيلها في عمليات اتخاذ القرار والسلوك التنظيمي بصورة منسجمة مع مبادئ النزاهة والعدالة والمسؤولية والاحترام (Lennick & Kiel, 2005). ويُنظر إلى الذكاء الأخلاقي باعتباره امتداداً لتطور نظريات الذكاء القيادي التي تجاوزت البعد المعرفي إلى الأبعاد الانفعالية والقيمية، مؤكدة أن فاعلية القيادة لا تتحقق بمعزل عن الأساس الأخلاقي الذي يوجه الممارسة الإدارية (Goleman, 1995).

أما الثقافة الإدارية، فهي تمثل الإطار القيمي والمعياري الذي يحدد طبيعة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، ويؤثر في أنماط التواصل وصناعة القرار وتوزيع السلطة والمسؤوليات (Schein, 2010). وعندما تتعرض هذه الثقافة لاختلالات قيمية، فإن ذلك ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي والثقة العامة، خاصة في المنظمات الرياضية التي تتعامل مع موارد عامة وتخضع لتوقعات جماهيرية عالية.

1-2 مشكلة البحث:

تبرز مشكلة هذا البحث في السعي للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن توظيف الذكاء الأخلاقي كمدخل استراتيجي لإعادة تشكيل الثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية بما يعزز فاعليتها المؤسسية وحوكمتها؟، وينبثق من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية المرتبطة بمحاور البحث، وذلك على النحو الآتي:

- 1- ما أبرز مفاهيم الذكاء الأخلاقي وأبعاده القيادية في السياق الإداري الرياضي؟
- 2- ما طبيعة الثقافة الإدارية السائدة في الاتحادات الرياضية، وما أبرز خصائصها البنوية والقيمية؟
- 3- ما أوجه القصور أو الاختلال في الثقافة الإدارية التي تعيق تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة داخل الاتحادات الرياضية؟
- 4- ما الآليات الاستراتيجية التي يمكن من خلالها تحويل الذكاء الأخلاقي من سمة فردية إلى منظومة مؤسسية مؤثرة في إعادة تشكيل الثقافة الإدارية؟
- 5- ما المرتكزات النظرية التي تسمح بتحويل الذكاء الأخلاقي من إطار فردي إلى نسق مؤسسي موجه للقرار والسلوك الإداري؟

1-3 الفرضية العامة للبحث:

يفترض البحث أن الذكاء الأخلاقي، بوصفه منظومة قيمية قيادية ذات أبعاد معرفية وسلوكية ومعيارية، يمثل مدخلاً استراتيجياً قادراً على إحداث إعادة تشكيل بنوية في الثقافة الإدارية داخل الاتحادات الرياضية، من خلال إعادة توجيه أنماط

التفكير القيادي، وضبط عمليات صنع القرار، وترسيخ معايير النزاهة والمسؤولية والعدالة بوصفها مرتكزات حاكمة للسلوك التنظيمي. وانطلاقاً من هذه الفرضية العامة، يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1-3-1 يفترض أن أبعاد الذكاء الأخلاقي (النزاهة، المسؤولية، التعاطف، التسامح) توفر إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يوجه السلوك القيادي ويعيد تشكيل الوعي الإداري لدى القيادات الرياضية، بما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات أخلاقية ومنسجمة مع القيم المؤسسية.

1-3-2 يفترض أن الثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية تتسم بهيكل قيمية ضمنية تؤثر على أساليب صنع القرار والتفاعل التنظيمي، وأن دمج مبادئ الذكاء الأخلاقي في هذه الثقافة يرفع من مستوى الشفافية والعدالة والمسؤولية المؤسسية.

1-3-3 يفترض أن تبني الذكاء الأخلاقي كمدخل استراتيجي على مستوى المؤسسة، وليس على مستوى الأفراد فقط، يؤدي إلى إعادة تشكيل الثقافة الإدارية بشكل مستدام، من خلال تحويل القيم الأخلاقية إلى معايير حاكمة للسلوك المؤسسي وممارسات القيادة داخل الاتحادات الرياضية.

1-4-4 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

1-4-1-1 تحليل الثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية من منظور قيمية استراتيجية، بهدف تحديد البنية المؤسسية التي تحكم السلوك القيادي، وبيان نقاط القوة والثغرات التي تعيق انسجام الممارسة الإدارية مع معايير الحوكمة والشفافية.

1-4-2-1 استكشاف العلاقة النظرية بين الذكاء الأخلاقي والثقافة الإدارية، وتحديد كيفية تأثير أبعاد الذكاء الأخلاقي على إعادة توجيه القيم التنظيمية وتحقيق الاتساق بين الممارسة الإدارية والمبادئ الأخلاقية.

1-4-3-1 بناء نموذج نظري مقترح يُسهم لإعادة تشكيل الثقافة الإدارية، ويوضح الآليات النظرية لتحويل الذكاء الأخلاقي من سمة فردية إلى مدخل استراتيجي مؤسسي، يوجه القيادة وصنع القرار ويضمن استدامة الأداء المؤسسي.

1-5-5 أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، من أبرزها:

1-5-1-1 الأهمية النظرية: يُسهم البحث في تقديم إطار معرفي متكامل يوضح العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية، ويعيد تأصيل دور القيم الأخلاقية في توجيه السلوك القيادي وصنع القرار المؤسسي، مع توفير أساس علمي متين للدراسات المستقبلية في مجال القيادة الأخلاقية وإعادة البناء الثقافي.

1-5-2-1 الأهمية التطبيقية: يقدم البحث تصورًا عمليًا يمكن القيادات الرياضية من تحويل الذكاء الأخلاقي من خصائص فردية إلى مدخل مؤسسي لإعادة تشكيل الثقافة الإدارية، بما يعزز الشفافية والمساءلة، ويحقق انسجام القيم مع الممارسة اليومية، ويرفع مستوى الثقة والاستدامة في الأداء المؤسسي.

1-6-1 منهج البحث: يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي - التحليلي، حيث يقوم البحث على مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الأخلاقي، والثقافة الإدارية، والقيادة الرياضية، بهدف استخلاص المبادئ النظرية والأطر المفاهيمية التي تفسر تأثير الذكاء الأخلاقي على إعادة توجيه القيم التنظيمية وصياغة الثقافة المؤسسية.

2-المصطلحات العلمية:

2-1- الذكاء الأخلاقي (Moral Intelligence): هو القدرة على إدراك القيم الأخلاقية وتطبيقها في عملية صنع القرار والسلوك المؤسسي، بحيث يُمكن الأفراد من التعامل مع المواقف التنظيمية المعقدة بطريقة تتسم بالنزاهة والمسؤولية والتعاطف والتسامح (Lennick & Kiel, 2005).

وعرفته ميشيل بروربا Borba Michele بأنه قدره الفرد على فهم الصواب من الخطأ، بحيث يكون لدى الفرد قناعات أخلاقية تمكنه من العمل بها والتصرف بالطريقة الصحيحة والأخلاقية، على أساس امتلاك سبعة فضائل أخلاقية توجه سلوكه ذاتياً هي: التعاطف، الضمير، ضبط النفس، الاحترام، العطف أو الشفقة، التسامح، العدالة. (Borba Michele, 2001, p 15-31)

2-2- الثقافة الإدارية (Organizational Culture): "مجموعة القيم والمبادئ والمعارف والسلوكيات التنظيمية التي يتبناها ويعمل وفقها الأفراد داخل المؤسسات الرياضية، والتي تُسهم في توجيه القرارات الإدارية وتشكيل الهوية المؤسسية وتعزيز فاعلية الأداء الإداري في المجال الرياضي".

وهي تشمل الجوانب الفكرية والتنظيمية والأخلاقية التي تُوجّه سلوك المديرين والعاملين في الهيئات الرياضية، كما ترتبط بثقافة المؤسسة ككل من حيث احترام الأنظمة والعمل الجماعي، واتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف الرياضية (الشمري، 2024، ص98).

2-3- الاتحادات الرياضية (Sports Federations): تشير الاتحادات الرياضية إلى الهيئات التنظيمية المسؤولة عن تنظيم النشاطات الرياضية على المستوى الوطني أو الإقليمي، وإصدار اللوائح، والإشراف على الأندية واللاعبين، وضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية (Hoye et al., 2015). وتعتبر هذه الاتحادات بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والثقافة الإدارية، نظراً لتعدد أصحاب المصلحة وتعقيد عمليات صنع القرار فيها.

2-4- إعادة تشكيل الثقافة الإدارية (Organizational Culture Transformation): تعني عملية استراتيجية تهدف إلى تعديل الممارسات والقيم التنظيمية بحيث تصبح متوافقة مع المبادئ الأخلاقية والأطر القيادية الحديثة، بما يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق فاعلية الأداء المؤسسي (Cameron & Quinn, 2011). ويعتبر هذا المفهوم محورياً في البحث، حيث يرتبط مباشرة بتطبيق الذكاء الأخلاقي على المستوى المؤسسي.

3- الدراسات السابقة المرجعية:

3-1- دراسة إبراهيم، ليلي يوسف (2018) القيادة والقيادة الأخلاقية في المنظمات الرياضية:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة لمفاهيم القيادة الأخلاقية في المنظمات الرياضية، مع توضيح دور القيادة الأخلاقية في تعزيز النزاهة والثقة داخل المؤسسات الرياضية وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الأخلاقية في المنظمات الرياضية.

وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تُعدّ عنصراً أساسياً في تحسين الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الرياضية، وتعزيز الأداء المؤسسي وتقليل السلوكيات غير الأخلاقية. كما أبرزت الدراسة أن دمج المبادئ الأخلاقية في الممارسات الإدارية يسهم في بناء بيئة تنظيمية أكثر استقراراً وفاعلية.

3-3- دراسة الشاوي، سمير صالح؛ حمودي، وليد فوزي (2017) الذكاء الثقافي والأخلاقي وعلاقتهما بقيم التسامح لدى طلاب التربية الرياضية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الثقافي والذكاء الأخلاقي وقيم التسامح لدى طلاب التربية الرياضية، واستكشاف مدى تأثير الذكاء الأخلاقي في تعزيز السلوكيات والقيم الإيجابية. حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت البيانات من خلال استبيانات تطبيقية على عينة من طلاب التربية الرياضية، ثم حللت باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الارتباطي. وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء الأخلاقي وقيم التسامح، كما ارتبط الذكاء الثقافي بقيم التسامح، ما يبرز أهمية الجوانب الأخلاقية والثقافية في تشكيل السلوك الإيجابي داخل البيئة الرياضية.

3-3- دراسة زين علي، أحمد نبيل؛ عبد الغني، محمد أحمد؛ الحوالة، صالح محمد (2025) بناء مقياس الذكاء الأخلاقي لممارسي الرياضات الفردية والجماعية.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداة علمية لقياس الذكاء الأخلاقي لدى ممارسي الرياضات الفردية والجماعية، مع تحديد أبعاده الأساسية مثل التعاطف، العدالة، والسيطرة على الذات، لتوفير قاعدة تقييمية يمكن الاعتماد عليها في تطوير الثقافة الإدارية الرياضية. حيث اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم المقياس بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، وتطبيقه على عينة من 264 مشاركاً من ممارسي الرياضة. وأظهرت النتائج أن المقياس المقترح صالح وموثوق لقياس الذكاء الأخلاقي، كما أظهرت أن معظم المشاركين يتمتعون بمستوى مرتفع من الذكاء الأخلاقي في الأبعاد المختلفة، مما يؤكد دور الذكاء الأخلاقي في تعزيز الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية في المجال الرياضي.

4-3- Constandt, Bram, Knoppers, Annelies, & Hums, Mary (2020). A Stakeholder Perspective on Ethical Leadership in Sport.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف القيادة الأخلاقية في السياق الرياضي من منظور أصحاب المصلحة، وتحليل تأثير تصورات الأطراف المختلفة على سلوكيات القادة الأخلاقية، مع توضيح كيفية دمج القيم الأخلاقية في الثقافة التنظيمية. وأظهرت الدراسة أن فهم القيادة الأخلاقية يتطلب مراعاة وجهات نظر جميع أصحاب المصلحة، وأن دمج القيم الأخلاقية في الثقافة التنظيمية يعزز التفاعل بين القيادة والمؤسسة ويحقق اتخاذ قرارات استراتيجية أخلاقية مستدامة.

5-3- Garmamo, Melesse, Haddera, Temesgen, Tola, Jifar, & Jaleta, Abebe (2024). Organizational Culture, Strategic Management, and Good Sports Governance in Selected Ethiopian Olympic Sports Federations.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية والحوكمة الجيدة في اتحادات الرياضة الأولمبية، وتبسيط الضوء على كيفية تحسين الأداء الإداري من خلال فهم الثقافة التنظيمية وتعزيز الإدارة الاستراتيجية. باعتماد على المنهج الوصفي الاستقصائي المقطعي، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبيانات مهيكلة وزُعت على 265 مشاركاً من ست اتحادات رياضية أولمبية، وتم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي ونماذج المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي مباشر على الحوكمة الجيدة، بينما لم يظهر تأثير مباشر للثقافة التنظيمية على الحوكمة في العينة. كما تبين أن حجم المنظمة يؤثر على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحوكمة، مما يؤكد أهمية توافق الثقافة التنظيمية مع حجم المنظمة لتحقيق فعالية أعلى في الأداء الإداري.

المبحث الأول: الثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية

أولاً: مفهوم للثقافة الإدارية

تعد الثقافة الإدارية (Administrative Culture) أو الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) من أكثر المفاهيم تعقيداً في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لتداخل روافدها المعرفية من الأنثروبولوجيا وعلم النفس الاجتماعي ونظرية التنظيم (شحاتة وعمار، 2021، ص 88). يرجع الاهتمام الأكاديمي بهذا المفهوم إلى أعمال الباحثين في مدرسة العلاقات الإنسانية، ثم تطور ليشكل حقلاً معرفياً قائماً بذاته مع دراسات شايين (Schein) وهوفستد (Hofstede) في العقود الأخيرة من القرن العشرين (منصور، 2021، ص 34).

تعرف الثقافة الإدارية بأنها: "تسيج من المعاني والرموز والقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، وتتشكل عبر تفاعلاتهم التاريخية والاجتماعية، وتنتقل عبر عمليات التنشئة الاجتماعية، وتوجه إدراكاتهم وسلوكياتهم، وتمنح هويتهم التنظيمية خصوصيتها النوعية" (Schein, 2017, p. 26). ويتضمن هذا التعريف عناصر جوهرية متعددة: البعد المعرفي (التمثيلات والمدرجات المشتركة)، والبعد القيمي (المبادئ والأحكام المعيارية)، والبعد الرمزي (اللغة والطقوس والقصص)، والبعد السلوكي (أنماط الفعل المتكررة)، والبعد التاريخي (تراكمات التجارب عبر الزمن) (شحاتة وعمار، 2021، ص 92).

ويمكن تمييز الثقافة الإدارية من حيث مستويات ظهورها إلى ثلاث طبقات وفق نموذج شايين (Schein, 2017, p. 32):

- الطبقة الأولى - الظواهر والممارسات: وتشمل الهيكل التنظيمي والعمليات والإجراءات وأنماط السلوك الملاحظة.
- الطبقة الثانية - القيم المعلنة: وتتمثل في الاستراتيجيات والأهداف والفلسفات التي تعلنها المنظمة.
- الطبقة الثالثة - الافتراضات الأساسية: وهي أعمق مستوى، وتشمل المعتقدات والتصورات اللامرئية التي تشكل طريقة تفكير أفراد المنظمة وإدراكهم للواقع (منصور، 2021، ص 36).

ثانياً: خصوصية الثقافة الإدارية في السياق الرياضي

تكتسب الثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية خصوصية نوعية تميزها عن الثقافات التنظيمية في القطاعات الأخرى، ويمكن حصر هذه الخصوصية في العناصر التالية وفق ما أورده الباحثون (المصري، 2020، ص 52؛ قرصان، 2022، ص 218):

1. الازدواج التنظيمي: تعمل الاتحادات الرياضية في إطار ازدواجية مرجعية، فهي من جهة تخضع للقوانين الوطنية واللوائح الحكومية، ومن جهة أخرى تلتزم بلوائح الاتحادات القارية والدولية. هذا الازدواج يخلق تعقيداً في البناء المعياري للثقافة الإدارية، حيث تتداخل المرجعيات وقد تتعارض أحياناً (أبو العلا، 2021، ص 71).
2. الطبيعة التطوعية: يعتمد عمل الاتحادات الرياضية بدرجة كبيرة على جهود المتطوعين في مجالس الإدارة واللجان، مما ينتج ثقافة إدارية هجينة تجمع بين منطق العمل التطوعي (القائم على الالتزام المعنوي) ومنطق العمل المهني (القائم على الكفاءة والإتقان). وقد يؤدي هذا الخلط إلى تشوش في معايير الأداء والمساءلة (المصري، 2024، ص 89).
3. التنوع الوظيفي: تجمع الاتحادات الرياضية بين وظائف متعددة قد تكون متباينة: تنظيم المسابقات، إدارة المنتخبات، تطوير القواعد الشعبية، التسويق والرعاية، العلاقات الدولية. هذا التنوع يتطلب ثقافة إدارية مرنة قادرة على استيعاب هذه التعددية (العتيبي، 2023، ص 150).
4. التماس الإعلامي والجماهيري: تعمل الاتحادات الرياضية تحت المجهر الإعلامي وبمتابعة جماهيرية واسعة، مما يضع ضغوطاً خاصة على ثقافتها الإدارية ويجعل الممارسات الخاطئة أكثر ظهوراً وتأثيراً (قرصان، 2022، ص 219).
5. تعدد أصحاب المصلحة: تتفاعل الاتحادات مع جماعات متنوعة المصالح والاهتمامات: الأندية، اللاعبين، المدربين، الحكام، الجماهير، الرعاية، وسائل الإعلام، الهيئات الحكومية، الاتحادات الدولية. كل جماعة من هذه الجماعات تحمل توقعاتها ومعاييرها، مما يخلق بيئة ثقافية معقدة تتطلب مهارات توافقية عالية (المصري، 2020، ص 55؛ Freeman، 2020).

ثالثاً: المكونات البنوية للثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية

يمكن تحليل الثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية من خلال أربعة مكونات بنوية مترابطة، استناداً إلى التصنيف الذي قدمه كل من شحاتة وعمار (2021، ص 95) والعنزي (2019، ص 150) و Hofstede (2021):

1. المكون القيمي: تمثل القيم جوهر الثقافة الإدارية وأكثر مكوناتها ثباتاً. وتشمل القيم الأساسية التي ينبغي أن توجه العمل في الاتحادات الرياضية:

- النزاهة: الالتزام بالمعايير الموضوعية، والصدق في التعامل، وعدم استغلال الموقع لتحقيق مكاسب شخصية (ابن عيسى، 2018، ص 182).
- الشفافية: الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة لأصحاب المصلحة، ووضوح الإجراءات والقرارات (الزهراني، 2021، ص 215).
- العدالة: المساواة في المعاملة بين جميع الأعضاء والمنتسبين، وتكافؤ الفرص (منصور، 2021، ص 78).
- المسؤولية: الاستعداد لتحمل تبعات القرارات والأفعال، والالتزام بالوعد (أحمد، 2022، ص 128).
- الاحترام: الاعتراف بقيمة الآخرين وحقوقهم، والتعامل بكرامة مع الجميع.
- التميز: السعي المستمر للتطوير وتحسين الأداء (العتيبي، 2023، ص 155).

وقد أظهرت دراسة حمدي (2020) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين وضوح هذه القيم ومستوى التمكين الإداري في الاتحادات الرياضية السعودية، مما يؤكد أهمية المكون القيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

2. المكون الاعتقادي: المعتقدات هي الافتراضات الضمنية التي يحملها الأفراد حول طبيعة عملهم ومنظمتهم (شحاتة وعمار، 2021، ص 97). وتشمل معتقدات قد تعزز الأداء الإيجابي مثل الاعتقاد بأهمية العمل الجماعي، وأخرى قد تشكل معوقات للتطوير مثل:

- الاعتقاد بأن النجاح مرتبط بشخص الرئيس وليس بالنظام المؤسسي.
 - الاعتقاد بأن اللوائح وضعت لتُخترق لا لتُطبق.
 - الاعتقاد بأن المصالح الشخصية يمكن أن تغلو على المصلحة العامة (غنام، 2023).
 - الاعتقاد بأن الفساد الإداري أمر واقع لا يمكن تغييره (ابن عيسى، 2018، ص 187).
- تكمّن خطورة هذه المعتقدات في كونها لا تُناقش علناً، بل تعمل كمسلمات ضمنية توجه السلوك حتى حين تتعارض مع القيم المعلنة (Schein, 2017, p. 45).

3. المكون الممارساتي: الممارسات هي الأنماط السلوكية المتكررة في أداء المهام اليومية (قرصان، 2022، ص 222). وتشمل:

- أنماط اتخاذ القرار: هل تتسم بالتشاركية أم الفردية؟ هل تعتمد على المعلومات أم على الحدس؟
- أساليب التواصل: هل هي رسمية ومؤسسية أم غير رسمية وشخصية؟
- آليات التقييم: هل تقوم على معايير موضوعية أم على المحاباة والعلاقات الشخصية؟ (حمدي، 2020)
- طرق التعامل مع الأخطاء: هل يتم التعلم منها ومعالجتها، أم يتم التغطية عليها وإلقاء اللوم على الآخرين؟

4. المكون المناخي: المناخ التنظيمي يعكس الجو النفسي والاجتماعي السائد في الاتحاد (العززي، 2019، ص 152). ويتجلى في:

- درجة الثقة بين أعضاء مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي.
- مستوى الشعور بالأمان الوظيفي والتقدير.
- طبيعة العلاقات بين الزملاء (تعاونية أم تنافسية).
- الإحساس بالانتماء والولاء للمنظمة (عبد الرحمن، 2022، ص 190).

رابعاً: أنماط الثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية

يمكن بناء تصنيف مركب للثقافات الإدارية في الاتحادات الرياضية استناداً إلى محورين رئيسيين: محور المرجعية (فردية/مؤسسية)، ومحور القيم (نفعية/أخلاقية). ينتج عن تقاطع هذين المحورين أربعة أنماط رئيسية، وفق ما استخلصه الباحثون (قرصان، 2022، ص 225؛ العتيبي، 2023، ص 160؛ Treviño & Nelson, 2021):

النمط الأول: الثقافة الفردية النفعية

- تسود فيها هيمنة الأشخاص لا المؤسسات.
- تركز التبعية الشخصية والولاءات الخاصة.
- تعمل وفق منطق "المحاصصة" وتوزيع المنافع (غانم، 2023).
- القرارات تتخذ بناء على المصالح الشخصية والتحالفات.
- هذا النمط هو الأكثر شيوعاً في الاتحادات التي تعاني من أزمات إدارية مزمنة.

النمط الثاني: الثقافة البيروقراطية النفعية

- تهيمن فيها القواعد والإجراءات بشكل شكلي.
- تستخدم البيروقراطية كغطاء للممارسات غير الأخلاقية.
- تتميز بالجمود ومقاومة التغيير (المصري، 2020، ص 60).
- تغلب المصالح الفردية تحت غطاء الإجراءات الرسمية.

النمط الثالث: الثقافة الفردية الأخلاقية

- تعتمد على قيادات فردية ذات التزام أخلاقي عال.
- تتجح بوجود هذه القيادات ولكنها تقتصر للاستدامة المؤسسية.
- الأداء الجيد مرتبط بالأشخاص وليس بالأنظمة (خليفة، 2023، ص 112).

النمط الرابع: الثقافة المؤسسية الأخلاقية

- تقوم على أنظمة وهياكل مؤسسية واضحة.
 - تهيمن فيها القيم الأخلاقية والمعايير المهنية.
 - تتميز بالشفافية والمساءلة والعدالة (أبو العلا، 2021، ص 85).
 - تشجع على الابتكار والتطوير المستمر.
 - تحقق الاستدامة لأن الأداء الجيد لا يرتبط بأشخاص محددین.
- تشير القراءات التشخيصية لواقع الاتحادات الرياضية العربية إلى هيمنة النمطين الأول والثاني، مع ندرة النمطين الثالث والرابع، مما يبرر البحث عن مدخل استراتيجي للتحويل نحو النمط المؤسسي الأخلاقي (غنام، 2023؛ قرصان، 2022، ص 228).

خامساً: إشكاليات مزمنة في الثقافة الإدارية للاتحادات الرياضية

تكشف الدراسات والتقارير المتخصصة عن جملة من الإشكاليات التي تعكس أزمة في الثقافة الإدارية السائدة:

أولاً: تقول رؤساء الاتحادات على صلاحيات المجالس، حيث يتحول الاتحاد إلى "إدارة فردية" تحت غطاء شرعية انتخابية شكلية، فيمارس الرئيس سلطات تتجاوز ما تمنحه إياه اللوائح، ويحول بقية الأعضاء إلى مجرد أدوات تصويت (غنام، 2023).

ثانياً: أزمة تداول السلطة، إذ تتحول بعض الاتحادات إلى "ملكيات خاصة" تحتكر فيها مجموعة محدودة المقاعد القيادية لدورات متتالية، وتستخدم نفوذها الإداري للتأثير في نتائج الانتخابات عبر التحكم في عضوية الجمعية العمومية (الزهراني، 2021، ص 220).

ثالثاً: غياب المساءلة والشفافية، ويتجلى في ضعف التقارير المالية وغياب الرقابة الفاعلة، وتحويل بعض الاتحادات إلى "صناديق سوداء" لا تخضع للمراجعة العلنية، مما يخلق مناخاً خصباً للفساد الإداري والمالي (ابن عيسى، 2018، ص 185).

رابعاً: تدني مستوى التخطيط الاستراتيجي، حيث تعمل غالبية الاتحادات بمنطق ردود الأفعال وإدارة الأزمات، بدلاً من التخطيط الاستباقي، مما ينعكس على ضعف البرامج التطويرية وغياب الاستدامة المؤسسية (المصري، 2020، ص 65).

خامساً: هشاشة الثقافة المؤسسية، إذ تسود قيم فردية وبنفعية على حساب قيم العمل الجماعي والمؤسسية، مما يجعل استمرارية النجاح رهينة بقاء أشخاص معينين في مواقعهم (قرصان، 2022، ص 230).

تؤكد هذه الإشكاليات أن التحدي الأكبر لا يكمن في الجوانب الفنية أو المالية فحسب، بل في البنية العميقة للثقافة الإدارية ذاتها، مما يستدعي البحث عن مدخل استراتيجي قادر على إحداث تحول جوهري في القيم والمعتقدات والممارسات السائدة. هنا يبرز الذكاء الأخلاقي كأحد المداخل الواعدة.

المبحث الثالث: الذكاء الأخلاقي كمدخل استراتيجي للتغيير

أولاً: مفهوم الذكاء الأخلاقي

يمثل الذكاء الأخلاقي (Moral Intelligence) تنويجاً لمسار تطوري في فهم الذكاء البشري، تجاوز النظرة الأحادية القائمة على معامل الذكاء (IQ) إلى تصورات أكثر اتساعاً وتركيباً (خليفة، 2023، ص 98). يمكن تتبع هذا التطور عبر المحطات التالية وفق ما أورده الباحثون (رضوان، 2020، ص 70؛ أحمد، 2022، ص 125؛ Gardner, 2019):

- مرحلة الذكاء الأحادي: حيث هيمنت نظرة بياجيه وثورندايك للذكاء كقدرة عقلية عامة يمكن قياسها كميًا.
 - مرحلة الذكاءات المتعددة: حيث قدم جاردر (Gardner) تصوراً للذكاءات المتعددة شمل الذكاء اللغوي والمنطقي والمكاني والجسمي والموسيقي والشخصي، مما فتح الباب لتوسيع مفهوم الذكاء (Gardner, 2019).
 - مرحلة الذكاء العاطفي: حيث ركز جولمان (Goleman) على القدرات الوجدانية كالوعي بالذات والتعاطف وإدارة العلاقات (Goleman, 2020).
 - مرحلة الذكاء الأخلاقي: حيث تم الانتقال إلى البعد المعياري، أي القدرة على التمييز بين الصواب والخطأ والالتزام بالمبادئ الأخلاقية (Lennick & Kiel, 2011).
- يعود الفضل في بلورة مفهوم الذكاء الأخلاقي وتأصيله نظرياً إلى الباحثين لينك وكيل (Lennick & Kiel) اللذين عملا على تحديد أبعاده ومكوناته، ثم إلى بوربا (Borba) التي ركزت على تنميته في سياقات التربية والتعليم (Borba, 2021). يعرف الذكاء الأخلاقي بأنه: "القدرة المعرفية والوجدانية على التمييز بين الصواب والخطأ، وامتلاك قناعات أخلاقية راسخة، والالتزام بترجمتها إلى سلوك فعلي في مواقف الحياة اليومية، حتى في ظل الضغوط والإغراءات، والتحلي بالمرونة اللازمة للتعامل مع المعضلات الأخلاقية المعقدة" (Lennick & Kiel, 2011, p. 56). وقد تبني هذا التعريف عدد من الباحثين العرب (رضوان، 2020، ص 72؛ أحمد، 2022، ص 127).

يتضمن هذا التعريف ثلاثة أبعاد أساسية مترابطة:

- البعد المعرفي: القدرة على التفكير الأخلاقي والاستدلال المعياري وتحليل المواقف الأخلاقية (Kohlberg, 2018).
- البعد الوجداني: الالتزام العاطفي بالمبادئ والقيم، والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين (Goleman, 2020).
- البعد السلوكي: القدرة على تحويل النوايا إلى أفعال، والمثابرة على السلوك الأخلاقي تحت الضغط (Rest, 2018).

ثانياً: المكونات البنوية للذكاء الأخلاقي

يتشكل الذكاء الأخلاقي من منظومة متكاملة من المكونات تتفاعل فيما بينها لتشكيل بنية ديناميكية توجه السلوك الإنساني. تتباين التصنيفات النظرية لهذه المكونات، ولكن يمكن تقديم تحليل مركب يستند إلى أبرز المقاربات (Lennick & Kiel, 2021; Borba, 2021; رضوان، 2020):

1. النزاهة (Integrity): وهي جوهر الذكاء الأخلاقي، وتعني الاتساق بين الأقوال والأفعال، والتمسك بالمبادئ حتى في غياب الرقابة. تتجلى النزاهة في الصدق مع الذات والآخرين، وتحمل مسؤولية الأخطاء، ورفض الممارسات غير الأخلاقية حتى لو كانت مربحة (ابن عيسى، 2018، ص 182). في السياق الإداري الرياضي، تعني النزاهة أن يلتزم المسؤول بما يصدره من تعليمات، وألا يكون فوق القانون، وأن يعترف بأخطائه علناً (خليفة، 2023، ص 115).
2. المسؤولية (Responsibility): وتتضمن الاستعداد لتحمل تبعات القرارات والأفعال، والاعتراف بالأخطاء بدلاً من إنكارها أو إلقاءها على الآخرين. والمسؤولية في العمل الإداري تعني الالتزام بالوعد، والوفاء بالالتزامات تجاه جميع أصحاب المصلحة، والاهتمام بالنتائج بعيدة المدى وليس فقط المكاسب الآنية (أحمد، 2022، ص 130). في الاتحادات الرياضية، تعني المسؤولية أن يدرك القائد أن قراراته تؤثر في منظومة متكاملة من الأطراف (المصري، 2024، ص 102).
3. التسامح (Forgiveness): وهو القدرة على تقبل الاختلافات، والتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم، وتجاوز الإساءات الشخصية (Borba, 2021, p. 92). في الاتحادات الرياضية، يعد التسامح ضرورياً لإدارة التنافس السياسي بين الأندية، واحتواء الخلافات، وبناء تحالفات قائمة على الاحترام المتبادل (غنام، 2023). والتسامح هنا ليس ضعفاً، بل قوة تمكن من تجاوز الصراعات والتركيز على الأهداف المشتركة.
4. التعاطف (Empathy): وهو القدرة على فهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم، والاستجابة المناسبة لحاجاتهم. والتعاطف ليس مجرد شعور عاطفي، بل هو قدرة معرفية على إدراك وجهات النظر المختلفة (Goleman, 2020). وفي الإدارة الرياضية، يمكن القائد المتعاطف من فهم تطلعات الأندية واللاعبين والجماهير، وبناء سياسات تراعي مصالح الجميع (عبد الرحمن، 2022، ص 192). وقد أظهرت الدراسات أن التعاطف يسهم في بناء الثقة وتحسين جودة العلاقات داخل المنظمات (Brown & Treviño, 2020, p. 602).
5. الإنصاف (Fairness): ويقوم على مبدأ المعاملة المتساوية، وتوزيع الحقوق والواجبات بعدالة، وعدم التحيز لأفراد أو جماعات على حساب آخرين (منصور، 2021، ص 78). ويتجلى الإنصاف في تطبيق اللوائح على الجميع دون محاباة، وفي توزيع الدعم والموارد وفق معايير موضوعية (أبو العلا، 2021، ص 88). وقد أكدت اللجنة الأولمبية الدولية على أهمية الإنصاف كمبدأ أساسي في الحوكمة الرياضية (المصري، 2020، ص 112).
6. ضبط الذات (Self-Control): وهو القدرة على التحكم في الانفعالات والدوافع، ومقاومة الإغراءات، والتصرف بحكمة في المواقف الصعبة (Lennick & Kiel, 2011, p. 78). ويمثل ضبط الذات آلية تنفيذية تمكن من ترجمة المبادئ الأخلاقية إلى سلوك فعلي، خاصة تحت الضغط. في البيئة الرياضية التي تتسم بالتنافس الحاد والضغط المتعددة، يصبح ضبط الذات ضرورة للقيادة الرشيدة (خليفة، 2023، ص 120).

7. المبادئ الأخلاقية الراسخة: وتتمثل في الاعتقاد العميق بقيم عليا توجه السلوك، مثل الكرامة الإنسانية، والعدالة، والصدق (Borba, 2021, p. 89). وهذه المبادئ ليست مجرد شعارات، بل هي معايير داخلية يحاكم الفرد نفسه بها، وتشكل مرجعيته في مواجهة المعضلات الأخلاقية (رضوان، 2020، ص 75).

ثالثاً: الذكاء الأخلاقي على المستوى التنظيمي

يمتد مفهوم الذكاء الأخلاقي من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي، حيث يمكن الحديث عن "ذكاء أخلاقي تنظيمي" (Organizational Moral Intelligence) يعكس قدرة المنظمة ككل على التصرف الأخلاقي (Trevino & Nelson, 2021, p. 156). ويتجلى هذا المفهوم في أربعة مستويات متداخلة وفق ما أورده الباحثون (Eisenbeiss, 2022, p. 795; رضوان، 2020، ص 77):

المستوى الأول: البنية الأخلاقية (Ethical Infrastructure)

وتشمل السياسات والإجراءات والهياكل الرسمية التي تدعم السلوك الأخلاقي: مدونات السلوك، لوائح تضبط تضارب المصالح، آليات للإبلاغ عن المخالفات، لجان أخلاقية متخصصة (أبو العلا، 2021، ص 92). هذه البنية توفر الإطار الرسمي الذي يوجه السلوك ويحدد المعايير.

المستوى الثاني: المناخ الأخلاقي (Ethical Climate)

ويعكس التصورات المشتركة بين أعضاء المنظمة حول الممارسات الأخلاقية السائدة (Schwartz, 2022, p. 12). هل يشعر الأفراد أن الأخلاقيات محل تقدير؟ هل يتوقعون عواقب إيجابية للسلوك الأخلاقي وسلبية للسلوك غير الأخلاقي؟

المستوى الثالث: الثقافة الأخلاقية (Ethical Culture)

وتتمثل في القيم والمعايير الضمنية التي توجه السلوك، والقصص والرموز التي تعزز الهوية الأخلاقية للمنظمة، والطقوس والممارسات التي تعبر عن الالتزام الأخلاقي (Schein, 2017, p. 145).

المستوى الرابع: القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership)

وتعني قدرة القيادات على إلهام السلوك الأخلاقي وتجسيده من خلال ممارساتهم اليومية، واتخاذ القرارات الصعبة التي تعكس الأولويات الأخلاقية، ومساءلة المخالفين (Brown & Treviño, 2020, p. 605).

تشير الدراسات إلى أن المنظمات ذات الذكاء الأخلاقي المرتفع تتمتع بسمعة أفضل، وعلاقات أقوى مع أصحاب المصلحة، وأداء مالي مستدام، ومخاطر قانونية ومخاطر تتعلق بالسمعة أقل (Trevino & Nelson, 2021, p. 158).

رابعاً: النظريات المفسرة للذكاء الأخلاقي

تستند الدراسات المتعلقة بالذكاء الأخلاقي إلى عدة أطر نظرية متكاملة (رضوان، 2020، ص 80؛ خليفة، 2023، ص 105):

1. النظرية المعرفية النمائية (كولبرج - Kohlberg)

تقدم هذه النظرية إطاراً لفهم تطور التفكير الأخلاقي عبر ثلاث مراحل رئيسية (Kohlberg, 2018):

- المستوى ما قبل التقليدي: حيث يركز الفرد على العواقب الشخصية (العقاب والمكافأة).
 - المستوى التقليدي: حيث يركز على المعايير الاجتماعية والتوقعات الجماعية.
 - المستوى ما بعد التقليدي: حيث يركز على المبادئ الأخلاقية الكونية المجردة.
- يفسر هذا النموذج الفروق الفردية في الأحكام الأخلاقية، ويساعد في تصميم برامج تنمية الذكاء الأخلاقي التي تراعي مستوى التطور الأخلاقي للمستهدفين (Rest, 2018).

2. نظرية التعلم الاجتماعي (باندورا - Bandura)

تركز على دور النمذجة والملاحظة في اكتساب السلوك الأخلاقي (Turner et al., 2022, p. 306). فالأفراد يتعلمون الأخلاقيات من خلال مشاهدة سلوك الآخرين، خاصة من هم في مواقع القوة والتأثير. وهذا يبرز أهمية القدوة والقيادة الأخلاقية في المؤسسات، حيث يكون للقيادة تأثير كبير في تشكيل المعايير الأخلاقية من خلال ما يفعلونه لا ما يقولونه فقط.

3. نظرية الذكاءات المتعددة (جارنر - Gardner)

تقدم الأساس المعرفي لقبول فكرة وجود ذكاء أخلاقي مستقل، ضمن الذكاءات المتعددة التي تشمل الذكاء اللغوي والمنطقي والمكاني والجسمي والموسيقي والشخصي (Gardner, 2019). وقد مهد جارنر لاحقاً لإمكانية وجود ذكاء وجودي يتصل بالتساؤلات الكبرى حول معنى الحياة والخير والشر.

4. نظرية التطور الأخلاقي (بياجي - Piaget)

تؤكد على تفاعل العوامل المعرفية والوجدانية في تطور الحكم الأخلاقي، وترتكز على أهمية التفاعل الاجتماعي في تنمية الأخلاقيات. ووفقاً لهذه النظرية، تتطور القدرات الأخلاقية من خلال المواجهة مع المواقف التي تتطلب موازنة بين مصالح متعددة (خليفة، 2023، ص 108).

5. نظرية أصحاب المصالح (فريمان - Freeman)

تقدم مبرراً أخلاقياً لاهتمام المنظمات بجميع المتأثرين بأنشطتها، وليس فقط المساهمين أو المالكين (Freeman, 2020). وهذا يوسع دائرة المسؤولية الأخلاقية، ويضع معايير للعدالة في توزيع المنافع والأضرار. في السياق الرياضي، تعني هذه

النظرية أن الاتحادات مسؤولة أخلاقياً تجاه الأندية واللاعبين والجماهير والرعاة والمجتمع ككل (المصري، 2020، ص 118).

خامساً: آليات الذكاء الأخلاقي في إعادة تشكيل الثقافة الإدارية

يمكن للذكاء الأخلاقي أن يسهم في إعادة تشكيل الثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية من خلال آليات متعددة تتوافق مع المكونات الأربعة للثقافة التي تم تحليلها في المبحث الأول:

1. إعادة بناء النسق القيمي:

يعمل الذكاء الأخلاقي على إحلال القيم الأخلاقية (النزاهة، الشفافية، العدالة) محل القيم النفعية والفردية في مركز الثقافة الإدارية (رضوان، 2020، ص 82). وهذا لا يتم بشكل مباشر وفوري، بل عبر عمليات تدريجية من التفكير والبناء. القادة ذوو الذكاء الأخلاقي المرتفع يسهمون في ترسيخ هذه القيم من خلال:

- تجسيدها في ممارساتهم اليومية (Brown & Treviño, 2020, p. 610).

- المكافأة على السلوكيات التي تعكسها.

- التحدث عنها باستمرار في الخطابات والاجتماعات.

- اتخاذ القرارات الصعبة التي تثبت الالتزام بها حتى عندما تكون مكلفة (خليفة، 2023، ص 130).

2. تصويب الافتراضات الضمنية:

يسهم الذكاء الأخلاقي في كشف الافتراضات الخاطئة التي تبرر الممارسات غير الأخلاقية (مثل: "الغاية تبرر الوسيلة"، "الرياضة خارج الأخلاق"، "كل الوسائل مباحة في المنافسة")، واستبدالها بافتراضات صحيحة تقوم على المسؤولية والالتزام الأخلاقي (منصور، 2021، ص 89). ويتم ذلك من خلال:

- الحوار المفتوح حول المعضلات الأخلاقية.

- تحليل الحالات السابقة واستخلاص الدروس.

- توفير نماذج إيجابية تثبت إمكانية الجمع بين النجاح والأخلاق (أحمد، 2022، ص 140).

3. ترسيخ ممارسات أخلاقية:

يقدم الذكاء الأخلاقي نماذج للممارسات الإدارية السليمة، مثل:

- التشاركية في اتخاذ القرار: إشراك المعنيين في القرارات التي تمسهم (العتيبي، 2023، ص 165).

- الشفافية في التعامل مع المعلومات: الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة لأصحاب المصلحة (الزهراني، 2021، ص 225).

- الموضوعية في التقييم: استخدام معايير واضحة وعادلة في تقييم الأداء (حمدي، 2020).

– العدالة في توزيع الموارد: تخصيص الدعم والفرص وفق معايير موضوعية لا وفق المحاباة (أبو العلا، 2021، ص 96).

4. تحسين المناخ التنظيمي:

يساهم الذكاء الأخلاقي في خلق مناخ من الثقة والاحترام والتعاون، حيث يشعر الأفراد بالأمان النفسي، ويكونون أكثر استعداداً للتعبير عن آرائهم والإبلاغ عن المخالفات دون خوف (Trevino et al., 2020, p. 645). ويتجلى ذلك في:

– ارتفاع مستوى الثقة بين أعضاء مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي.

– انخفاض حدة الصراعات والتنافس غير الصحي.

– زيادة الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة (عبد الرحمن، 2022، ص 195).

– تحسن جودة التواصل وتبادل المعلومات.

5. تعزيز الهوية الأخلاقية:

يساعد الذكاء الأخلاقي في بناء هوية تنظيمية قائمة على القيم الأخلاقية، يشعر الأفراد بالفخر بالانتماء إليها، ويسعون للحفاظ عليها وتعزيزها (Schein, 2017, p. 189). وتتجلى هذه الهوية في:

– القصص والروايات التي تتناقلها الأجيال في المنظمة عن المواقف الأخلاقية.

– الرموز والشعارات التي تعبر عن الالتزام الأخلاقي.

– الطقوس والاحتفالات التي تكرم السلوك الأخلاقي المتميز (خليفة، 2023، ص 135).

سادساً: متطلبات تطبيق الذكاء الأخلاقي في الاتحادات الرياضية

يتطلب توظيف الذكاء الأخلاقي كمدخل استراتيجي لإعادة تشكيل الثقافة الإدارية توفر مجموعة من المتطلبات (غنام، 2023؛ الزهراني، 2021، ص 230؛ المصري، 2024، ص 150):

أولاً: الإرادة السياسية، وتتمثل في دعم السلطات العليا (الوزارة، اللجنة الأولمبية) لجهود الإصلاح الأخلاقي، واعتماد أنظمة انتخابية تضمن وصول الأكفاء والنزيهاء للمواقع القيادية. وقد أكدت التجارب الناجحة أن التحول الأخلاقي يبدأ بقرار سياسي واضح لا رجعة فيه.

ثانياً: الاستقلالية المالية، عبر توفير ميزانيات مستقلة ومستدامة للاتحادات، تمكنها من تنفيذ برامج التطوير دون ابتزاز أو تأثيرات خارجية. فالاستقلال المالي شرط أساسي للاستقلال الأخلاقي (المصري، 2020، ص 132).

ثالثاً: التمكين القانوني، من خلال إصدار تشريعات تدعم الممارسات الأخلاقية، وتجرم الفساد الإداري والمالي، وتحمي المبلغين عن المخالفات (ابن عيسى، 2018، ص 188). وتعد اللوائح الانتخابية الموحدة التي تطبق على جميع الاتحادات خطوة مهمة في هذا الاتجاه (أبو العلا، 2021، ص 100).

رابعاً: بناء القدرات، عبر تطوير برامج تدريبية متخصصة في الذكاء الأخلاقي والأخلاقيات المهنية للعاملين في المجال الرياضي، تشمل القيادات المنتخبة والموظفين التنفيذيين على حد سواء (أحمد، 2022، ص 145).

خامساً: آليات المساءلة الفاعلة، عبر إنشاء هيئات رقابية مستقلة، وتطبيق مبدأ المساءلة بصراحة وشفافية على جميع المستويات، ونشر تقارير دورية عن حالة الأخلاقيات في الاتحادات الرياضية (الزهراني، 2021، ص 232).

الخاتمة:

في ضوء ما تناولناه في هذا البحث أوضح أن الذكاء الأخلاقي يمثل ركيزة استراتيجية لإعادة تشكيل الثقافة الإدارية في الاتحادات الرياضية، إذ يسهم في ترسيخ القيم التنظيمية الأساسية مثل العدالة والشفافية والمساءلة. وأكدت المراجعة النظرية أن القيادة التي تتمتع بذكاء أخلاقي مرتفع لها القدرة على التأثير إيجابياً في سلوكيات العاملين، ورفع مستوى الالتزام بالمبادئ المؤسسية، وبالتالي تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي واستدامته. كما بين البحث أن الثقافة الإدارية ليست مجرد إطار تنظيمي، بل هي منظومة متكاملة من القيم والسلوكيات والأنظمة التي تتفاعل مع الذكاء الأخلاقي للقيادة لتشكل الجوهر الحقيقي لأداء المؤسسة. ومن ثم، فإن تعزيز الذكاء الأخلاقي لدى القيادات الرياضية يعد ضرورة استراتيجية لإرساء ثقافة مؤسسية مستدامة، قادرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهداف الاتحاد بكفاءة وشفافية ومصداقية .

الاستنتاجات:

1. تعاني الاتحادات الرياضية من إشكاليات مزمنة (تغول الرؤساء، ضعف المساءلة، هشاشة المؤسسة) تعود في جوهرها إلى خلل في البنية العميقة للثقافة الإدارية، وليس إلى عوامل سطحية أو عابرة.
2. يؤثر الذكاء الأخلاقي في الثقافة الإدارية من خلال آليات محددة تتوافق مع مكوناتها الأساسية: إعادة بناء النسق القيمي، تصويب الافتراضات الضمنية، ترسيخ ممارسات أخلاقية، تحسين المناخ التنظيمي، وتعزيز الهوية الأخلاقية.
3. لا يمكن توظيف الذكاء الأخلاقي كمدخل استراتيجي بشكل مجتزأ، بل يتطلب مقاربة شاملة تتداخل فيها القيادة، والسياسات، والتتقيف، والتقييم، في إطار متطلبات مؤسسية داعمة.
4. العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والثقافة الإدارية هي علاقة تفاعلية متبادلة، وليست خطية أحادية الاتجاه. فالذكاء الأخلاقي يشكل الثقافة، والثقافة الداعمة تنمي الذكاء الأخلاقي.
5. تتنوع الثقافات الإدارية في الاتحادات الرياضية بين أربعة أنماط رئيسية (الفردية النفعية، البيروقراطية النفعية، الفردية الأخلاقية، المؤسسة الأخلاقية)، مع هيمنة النمطين الأولين في السياق العربي.

التوصيات:

1. اعتماد معايير أخلاقية واضحة في اختيار رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات، بحيث لا تقتصر على الكفاءة الفنية بل تشمل النزاهة والالتزام الأخلاقي.
2. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في الذكاء الأخلاقي والأخلاقيات المهنية للقيادات الرياضية والموظفين التنفيذيين، مع التركيز على تطوير الأبعاد السبعة للذكاء الأخلاقي.

3. بناء وتقنين مقاييس عربية للذكاء الأخلاقي والثقافة الإدارية في السياق الرياضي، تراعي الخصوصية الثقافية للمنطقة.
4. العمل على توفير مصادر تمويل مستقلة ومستدامة للاتحادات، تقلل من هشاشتها تجاه الضغوط الخارجية وتمكنها من تنفيذ برامج التطوير.
5. إجراء دراسات طويلة لتتبع تأثير برامج التطوير الأخلاقي على الثقافة الإدارية في الاتحادات على مدى زمني ممتد.

قائمة المصادر:

أولاً: المراجع العربية

1. ابن عيسى، سليمان. (2018). أخلاقيات المهنة في المؤسسات الرياضية: المصادر والمعايير الأخلاقية لتجنب الفساد الإداري من أجل تحسين الأداء. مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، 9(2)، 180-190.
2. أبو العلا، أحمد فتحي. (2021). الحوكمة في المنظمات الرياضية: المبادئ والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.
3. أحمد، محمد عبد الفتاح. (2022). الذكاء الأخلاقي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 60(1)، 120-150.
4. حمدي، حسن بخيت أبو طالب. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الإداري لدى العاملين في الاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لعلوم الرياضة، العدد السادس عشر.
5. خليفة، وليد السيد. (2023). القيادة الأخلاقية في المؤسسات الرياضية: نحو نموذج عربي معاصر. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
6. رضوان، محمد عبد الفتاح. (2020). الذكاء الأخلاقي وعلاقته بالسلوك التنظيمي الإيجابي لدى العاملين بجامعة المنوفية. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، 35(2)، 65-98.
7. الزهراني، علي حسن. (2021). معوقات تطبيق الحوكمة في الاتحادات الرياضية السعودية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 18(3)، 210-235.
8. شحاتة، أحمد محمد، وعمار، سامح محمد. (2021). الثقافة التنظيمية في المنظمات الرياضية: المفهوم والأبعاد والتطبيقات. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 57(2)، 85-120.
9. عبد الرحمن، ياسر محمد. (2022). الذكاء الأخلاقي كمدخل لتعزيز المسؤولية المجتمعية في الأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 95(1)، 180-205.
10. العتيبي، بدر نايف. (2023). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في الاتحادات الرياضية بدول مجلس التعاون. مجلة الدراسات الخليجية، 45(2)، 145-170.
11. العنزي، فهد حمود. (2019). آليات تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(3)، 145-170.

12. قرصان، عبد الحق. (2022). الثقافة التنظيمية ومكانتها في الإدارة الرياضية. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 7(2)، 211-230.
13. غنام، جواد. (2023). الاتحادات الرياضية بين أزمات الواقع وإرادة النهوض. وكالة فلسطين الرياضية.
14. المصري، محمود محمد. (2020). الإدارة الرياضية المعاصرة: الأسس والتطبيقات. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
15. المصري، محمود محمد. (2024). صناعة الإدارة الذكية في الأندية والاتحادات الرياضية. القاهرة: دار الفكر العربي.
16. منصور، علي عبد الله. (2021). أخلاقيات الإدارة الرياضية: دراسة تحليلية في ضوء التحديات المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Borba, M. (2021). Building Moral Intelligence: The Seven Essential Virtues That Teach Kids to Do the Right Thing. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2020). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616.
3. Eisenbeiss, S. A. (2022). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. The Leadership Quarterly, 23(5), 791-808.
4. Freeman, R. E. (2020). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Gardner, H. (2019). Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences (30th Anniversary Edition). New York: Basic Books.
6. Goleman, D. (2020). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books.
7. Hofstede, G. (2021). Cultures and Organizations: Software of the Mind (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
8. Kohlberg, L. (2018). The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages. San Francisco: Harper & Row.
9. Lennick, D., & Kiel, F. (2011). Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success. New Jersey: Wharton School Publishing.
10. Rest, J. R. (2018). Moral Development: Advances in Research and Theory. New York: Praeger.

11. Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.
12. Schwartz, S. H. (2022). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–20.
13. Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (8th ed.). New York: John Wiley & Sons.
14. Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2020). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–660.
15. Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2022). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304–311.

