



## Information Article

## Negotiation Management and Its Relationship with Organizational Performance among Employees in Specialized Sports Institutions in Track and Field Sports

Mustafa Riyadh Adeb Abd<sup>1</sup>

Rafal Mahmoud Mohammed<sup>2</sup>

University of Diyala/ College of Physical Education and Sports Sciences<sup>1,2</sup>

### ARTICLE INFO ABSTRACT

Keywords:  
Negotiation  
Management,  
Organizational  
Performance, Track  
and Field Team

This research aims at identifying the level of negotiation management among staff members at Diyala University, to identify the level of organizational performance among the research sample, and to identify the correlation between negotiation management and organizational performance among athletics staff at Diyala University. The researcher used the descriptive method as it is the most appropriate approach for addressing the research problem. The research population was deliberately selected and included 57 individuals working in athletics at the University of Diyala (players, coaches, instructors, and administrators) for the academic year 2025–2026. The research sample was chosen randomly by lot and consisted of 25 participants, representing 44.64% of the total population. The researcher concludes that the level of negotiation management among the research sample (administrators and coaches) in the athletics team at Diyala University is relatively high, indicating that a good understanding of the importance of negotiation as a fundamental leadership and organizational skill in university sports. It is concluded that the level of organizational performance came to be high level too, indicating that the work system within the team is characterized by a high degree of organization, strategic planning, and systematic distribution of tasks. In light of the comparison between the two research variables, it is found that the relationship between negotiation management and organizational performance is a positive correlation with statistical significance. The researcher recommends including negotiation management skills in sports leadership preparation programs within faculties of physical education and administrative sciences due to its role in developing leadership styles and enhancing organizational performance in university sports environments. The researcher also recommends holding periodic training workshops for coaches and administrators on negotiation and organizational communication skills, which contributes to improving their ability to deal with complex situations and make important decisions that achieve the institution's goals. Furthermore, the researcher also encourages future applied research to study the relationship between negotiation management and other dimensions of organizational performance, such as job satisfaction, organizational commitment, and transformational leadership, especially in sports clubs and national federations.

#### Corresponding Author

E-mail address:

DOI: <https://doi.org/10.26400/Mar/67/14>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



## إدارة التفاوض وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية المتخصصة في رياضات الساحة والميدان

مصطفى رياض اديب عبد<sup>1</sup>

رفل محمود محمد<sup>2</sup>

جامعة ديالى/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة<sup>2</sup>

### الملخص

### معلومات المقال

هدف البحث إلى التعرف على مستوى إدارة التفاوض لدى العاملين في رياضة ألعاب القوى في جامعة ديالى، والتعرف على مستوى الأداء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، والتعرف على علاقة الارتباط بين إدارة التفاوض والأداء التنظيمي لدى العاملين في رياضة ألعاب القوى في جامعة ديالى، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي كونه انسب المناهج لمعالجة مشكلة البحث، واختير مجتمع البحث بالطريقة العمدية وهم العاملين في رياضة ألعاب القوى في جامعة ديالى من (لاعبين، ومدربين ومدرسين، وإداريين) البالغ عددهم (57) في جامعة ديالى للعام الدراسي 2026/2025، أما عينة البحث فقد اختيرت بالطريقة العشوائية عن طريق القرعة بواقع (25) فرداً مثلوا نسبة (44.64%) من مجتمع الأصل، واستنتج الباحثان إلى أن مستوى إدارة التفاوض لدى أفراد عينة البحث من إداريين ومدربين في فريق ألعاب القوى بجامعة ديالى كان مرتفعاً نسبياً، مما يشير إلى إدراك جيد لأهمية التفاوض كمهارة قيادية وتنظيمية أساسية في العمل الرياضي الجامعي، أما بالنسبة إلى مستوى الأداء التنظيمي لدى الفريق، فقد أظهر البحث أنه جاء ضمن المستوى المرتفع أيضاً، مما يدل على أن منظومة العمل داخل الفريق تتسم بدرجة عالية من التنظيم، والتخطيط الاستراتيجي، والتوزيع المنهجي للمهام، وفي ضوء المقارنة بين متغيري البحث، تبين أن العلاقة بين إدارة التفاوض والأداء التنظيمي كانت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية، ويوصي الباحثان بتضمين مهارات إدارة التفاوض في برامج إعداد القيادات الرياضية ضمن كليات التربية الرياضية والعلوم الإدارية، لما لها من دور في تطوير أساليب القيادة وتعزيز الأداء التنظيمي في البيئات الرياضية الجامعية، وإقامة ورش تدريبية دورية للمدربين والإداريين حول مهارات التفاوض والتواصل التنظيمي، بما يسهم في تحسين قدراتهم على التعامل مع المواقف المعقدة واتخاذ قرارات توافقية تحقق أهداف المؤسسة، تشجيع البحوث التطبيقية المستقبلية لدراسة العلاقة بين إدارة التفاوض وأبعاد أخرى للأداء التنظيمي، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والقيادة التحويلية، لاسيما في الأندية الرياضية والاتحادات الوطنية.

### الكلمات المفتاحية:

التفاوض، الأداء التنظيمي، فريق ألعاب القوى.



## 1 - المقدمة:

تُعدّ الإدارة في جوهرها فنّاً وعلمًا في آنٍ واحد، فهي الإطار الذي تنتظم من خلاله الجهود البشرية لتحقيق غايات المؤسسات وأهدافها، أيّاً كان نوعها أو مجال عملها. فهي ليست مجرد عملية تنظيمية جامدة، بل منظومة حيوية تتفاعل فيها عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في سياق إنساني واجتماعي متغيّر. ومع التطور الهائل في مفاهيم الإدارة خلال العقود الأخيرة، لم يعد النجاح المؤسسي يعتمد فقط على تطبيق الإجراءات الإدارية التقليدية، بل أصبح مرتبطاً بقدرة القائد أو المدير على إدارة العلاقات الإنسانية والتعامل مع المواقف المتغيرة بأسلوب مرن قائم على الفهم والتحليل والتفاوض. إن التحولات التي شهدتها العالم في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية فرضت على القادة الإداريين معايير جديدة للكفاءة، من أبرزها امتلاك مهارات التفاوض والاتصال، بوصفها أدوات استراتيجية تعكس نضج الفكر الإداري في القرن الحادي والعشرين.

إن نجاح الأداء التنظيمي في المؤسسات الرياضية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة القائد أو المدير الرياضي على إدارة المواقف الإنسانية اليومية التي تتولد في بيئة العمل الرياضي. وهنا تظهر إدارة التفاوض بوصفها مهارة قيادية مركزية تميز بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة. فالتفاوض ليس مجرد وسيلة لحل الخلافات، بل هو ممارسة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التفاهم المشترك والتكامل في الأدوار بين أفراد الفريق أو بين الإدارات المختلفة. الإدارة الرياضية التي تُجيد التفاوض قادرة على خلق بيئة عمل متناغمة، تتيح لأفرادها التعبير عن آرائهم وتحقيق أهدافهم ضمن إطار تنظيمي متوازن، يسوده الاحترام المتبادل والتعاون والإيمان بالمصلحة الجماعية.

وأن تتقاطع إدارة التفاوض مع مفاهيم متعددة في السلوك التنظيمي مثل القيادة، والاتصال الفعّال، والدافعية، وبناء الفريق. إذ يتطلب التفاوض الناجح وعياً إدارياً عالياً بالاختلافات الفردية، وقدرة على قراءة المواقف وتحليلها، وتوظيف الأساليب الإقناعية المناسبة لتحقيق التفاهم دون فرض أو صراع. وقد أكدت الدراسات الحديثة في الإدارة الرياضية أن المؤسسات التي تمتلك كوادراً قيادية متمرسّة في التفاوض تتمتع بدرجات أعلى من الانسجام والتماسك، كما تحقق مستويات متقدمة من الأداء التنظيمي والالتزام المهني. ويرجع ذلك إلى أن التفاوض الفعّال يحدّ من النزاعات الداخلية، ويعزّز روح الفريق، ويؤسس لثقافة مؤسسية قائمة على الحوار والتفاهم بدلاً من التوتر والتباين.



ويُعدّ فريق ألعاب القوى الجامعي من أكثر النماذج التي تُظهر الحاجة إلى التفاوض الإداري والقيادي، إذ يتميز بتنوع فئاته وتعدد احتياجاتهم التدريبية والفنية. هذا التنوع يخلق بطبيعة الحال اختلافات في الرؤى والأولويات بين اللاعبين والمدربين والإداريين، ما يتطلب وجود قائد أو مدير رياضي يمتلك مرونة تفاوضية وقدرة على التوفيق بين المصالح الفردية والجماعية. فالتفاوض هنا لا يقتصر على حل الخلافات، بل يمتد إلى بناء تفاهات تضمن سير العمل بفاعلية، وتزيد من دافعية اللاعبين، وتحافظ على الانسجام التنظيمي بين الجوانب الفنية والإدارية. ومن ثم، فإن كفاءة المدير الرياضي في هذا المجال تُعدّ مؤشرًا مباشرًا على جودة الأداء التنظيمي للفريق.

تتجلى أهمية هذا البحث في أنه يسعى إلى استكشاف العلاقة التفاعلية بين إدارة التفاوض والأداء التنظيمي في بيئة رياضية جامعية، وهي علاقة لم تتل الاهتمام الكافي في الأدبيات العربية المعاصرة. ومن خلال هذا الاستكشاف، يهدف البحث إلى تقديم إطار علمي يمكن من خلاله تطوير الممارسات الإدارية داخل الفرق الجامعية الرياضية بما يضمن تحقيق الانسجام التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.

### مشكلة البحث:

"تواجه المؤسسات الرياضية الجامعية، مثل فريق ألعاب القوى في جامعة ديالى، تحديات عديدة في مجال الإدارة والتنظيم، تتعلق بتحقيق التوازن بين الأهداف الفنية والإدارية. ومن بين هذه التحديات، تبرز إدارة التفاوض كأداة استراتيجية أساسية تسهم في تحسين التنسيق بين المدربين والإداريين واللاعبين. ومع تسارع التغيرات في بيئة العمل الرياضي الجامعي، أصبح من الضروري أن تتسم إدارة الفرق الرياضية بمهارات تفاوضية فعالة لضمان اتخاذ قرارات إدارية مدروسة، وتحقيق التناغم بين الأطراف المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

رغم أهمية هذه المهارات، لوحظ أن هناك تفاوتًا في مستوى الأداء التنظيمي بين فرق الألعاب المختلفة داخل الجامعة، وهو ما قد يعكس ضعفًا في إدارة التفاوض، سواء بين المدربين والإداريين أو بين الإدارة واللاعبين. إن غياب المهارات التفاوضية الفعالة يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية مثل ضعف التنسيق الإداري، وضبابية في اتخاذ القرارات، مما ينعكس سلبًا على أداء الفريق ككل. وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة التفاوض والأداء التنظيمي بشكل موسع لتحليل مدى تأثير مهارات التفاوض على تحسين بيئة العمل الرياضي داخل الفرق الجامعية.



ومن هنا، تبرز مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التفاوض والأداء التنظيمي لدى فريق ألعاب القوى في جامعة ديالى؟

**اهداف البحث:**

1. التعرف على مستوى إدارة التفاوض لدى العاملين في رياضة ألعاب القوى في جامعة ديالى.

2. التعرف على مستوى الأداء التنظيمي لدى افراد عينة البحث.

3. التعرف على علاقة الارتباط بين إدارة التفاوض والأداء التنظيمي لدى العاملين في رياضة ألعاب القوى في جامعة ديالى.

**2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:**

**1-2 منهجية البحث:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي كونه انسب المناهج لمعالجة مشكلة البحث.

**2-2 مجتمع البحث وعينته:**

اختير مجتمع البحث بالطريقة العمدية وهم العاملين في رياضة ألعاب القوى في جامعة ديالى من (لاعبين، ومدربين ومدرسين، واداريين) البالغ عددهم (57) في جامعة ديالى للعام الدراسي 2026/2025، اما عينة البحث فقد اختيرت بالطريقة العشوائية عن طريق القرعة بواقع (25) فرداً مثلوا نسبة (44.64%) من مجتمع الأصل.

**2-3 الأجهزة والأدوات المستخدمة في البحث:**

- المصادر والمراجع العربية والأجنبية.
- القياس والاختبار.
- المقابلات.
- شبكة المعلومات الدولية الانترنت.
- الملاحظة.
- حاسبة لابتوب نوع (HP).
- أقلام رصاص.
- أقلام جاف.



## 2-4 مقاييس البحث:

## 2-4-1 مقياس إدارة التفاوض:

اعتمد الباحثان مقياس (عبد الكريم: 2009: 157) للحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بإدارة التفاوض ويتضمن المقياس ثلاث مجالات (أهمية التفاوض)، (العوامل المؤثرة على إدارة التفاوض) وتمثل في محورين المحور الاول (العوامل المؤثرة على العملية التفاوضية)، والمحور الثاني (العوامل المؤثرة على المركز التفاوضي للفريق)، اما المجال الثالث (خصائص المفاوضات الناجح). وتضمن ميزان المقياس أو مفتاح التصحيح على خمسة بدائل هي (لا اتفق بشدة، لا اتفق، اتفق الى حد ما، اتفق، اتفق بشدة)، وبهذا بلغ عدد العبارات (29) عبارة وبلغت اعلى قيمة للمقياس (145) اما اقل قيمة للمقياس بلغت (29) درجة.

## 2-4-2 مقياس الأداء التنظيمي:

اعتمد الباحثان مقياس (النموذج الأمريكي للتفوق المتعمد من قبل (شحاذ: 2015: 28) ويتضمن المقياس خمسة مجالات (التخطيط الاستراتيجي) (التركيز على اللاعبين) (المعلومات والتحليل) (فاعلية العمليات) (نتائج الاعمال)، ومدج الاستبانة مؤلف من احدى عشرة درجة، يبدأ بـ(متفق بنسبة صفر)، وينتهي بـ(متفق بنسبة 10)، وقام الباحثان بتكييف المقياس على المجال الرياضي ولعينة البحث، وبلغت عدد عبارات المقياس (25) عبارة.

## 2-5 التجربة الاستطلاعية:

أجريت التجربة الاستطلاعية على عينة مكونة من خمسة (5) أفراد من خارج عينة البحث، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بتاريخ 2025/10/20، في القاعات الدراسية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى في تمام الساعة 10:30 صباحاً، وقد جاءت أهداف التجربة الاستطلاعية على النحو الآتي:

- التأكد من وضوح تعليمات المقياس وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة.
- التحقق من سلامة فقرات المقياس وخلوها من الغموض أو الأخطاء اللغوية والمنهجية.
- التعرف على مدى استيعاب أفراد العينة لاستمارة الاستبيان (المقياس) وطريقة الإجابة عليها.



- تحديد المعوقات أو الصعوبات المحتملة التي قد تواجه الباحثان أثناء تنفيذ التجربة الرئيسية، سواء من الناحية التنظيمية أو الزمنية.
- التأكد من جاهزية فريق العمل المساعد ومعرفة أدوارهم في تنظيم عملية توزيع الاستثمارات وجمعها بدقة وفاعلية.

## 2-6 التجربة الرئيسية:

أجرى الباحثان التجربة الرئيسية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى خلال المدة من 2025/10/27 ولغاية 2025/11/5، إذ قام بتوزيع استمارات المقياسين على أفراد عينة البحث بعد أن قدّمت لهم شرحاً وافياً عن كيفية الإجابة على فقراتها ومضمونها، وقد تم توزيع استمارة مقياس إدارة التفاوض يوم الاثنين الموافق 2025/10/27، فيما جرى توزيع استمارة مقياس الأداء التنظيمي يوم الاثنين الموافق 2025/11/3، وذلك في القاعات الدراسية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى في تمام الساعة 10:30 صباحاً، وبعد إتمام عملية الإجابة على فقرات الاستمارتين، حرص الباحثان على التأكد من عدم ترك أي فقرة بدون إجابة، ومن عدم تكرار الإجابات أو تعددها في الفقرة الواحدة، كما التزم الباحثان أثناء التطبيق بمبدأ الحياد والموضوعية، إذ حرص على عدم التدخل في اختيار إجابات أفراد العينة أو التأثير على آرائهم، وكذلك على منع تبادل الإجابات بين المشاركين حفاظاً على صدق النتائج ودقتها، وبعد الانتهاء من عملية الإجابة، تم جمع الاستثمارات وتنظيمها تمهيداً لمرحلة تفريغ البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة؛ بغية تحليل النتائج واستخلاص المؤشرات العلمية التي تخدم أهداف البحث.

## 2-7 الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحثان الحقيبة الإحصائية (SPSS) لاستخراج النتائج ومعالجة البيانات.

## 3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

3-1 عرض نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة معامل الارتباط بين مقياسي إدارة التفاوض والأداء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث:



الجدول (1) يبين قيم الأوساط والانحرافات المعيارية وقيمة معامل الارتباط وقيمة (T) المحسوبة ومستوى الدلالة بين مقياسي إدارة التفاوض والأداء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	قيمة (T) المحسوبة	نسبة الخطأ	مستوى الدلالة
إدارة التفاوض	102.921	14.346	2.869	0.876	16.011	0.026	معنوي
الأداء التنظيمي	171.842	15.131	3.02				

### 3-2 مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج معنوية الفروق بين مستويات إدارة التفاوض والأداء التنظيمي لدى أعضاء فريق ألعاب القوى في جامعة ديالى، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين. ويعزو الباحثان هذا الارتباط إلى أن التفاوض يمثل أحد أهم الأدوات القيادية التي تمكن الإداريين والمدربين من إدارة المواقف التنظيمية بفاعلية، من خلال تعزيز التواصل، وتحقيق التفاهم المشترك، وتقليل حدة الصراعات داخل الفريق. فكلما ازدادت كفاءة الأفراد في استخدام مهارات التفاوض، انعكس ذلك إيجاباً على الأداء التنظيمي، بما يشمل وضوح الأهداف، وتوزيع الأدوار، والانضباط الإداري، والتحفيز نحو تحقيق نتائج متميزة.

ويتفق الباحثان مع (Daft, 2020: 315) الذي أشار إلى أن الكفاءة التنظيمية لا تتحقق إلا في ظل قدرة القائد على إدارة التفاعلات الإنسانية بأسلوب تفاوضي يضمن تحقيق المصالح المشتركة للأطراف كافة. كما يؤكد (Hargie, 2011: 219) أن مهارات الاتصال والتفاوض تعد من المقومات الأساسية في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي، خصوصاً في البيئات التي تعتمد على العمل الجماعي والتفاعل المستمر مثل المجال الرياضي.

ويرى الباحثان أن ارتفاع مستوى التفاوض داخل الفرق الرياضية الجامعية يسهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده الانسجام والثقة المتبادلة بين اللاعبين والإداريين، مما يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرار وتقليل النزاعات الداخلية. وهذا ما أشار إليه (Lewicki, Barry, & Saunders, 2021: 142) بأن التفاوض الناجح في المؤسسات الرياضية لا يقتصر على تسوية الخلافات، بل يشمل بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون المشترك والتفاهم الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Chelladurai & Kerwin, 2018) التي أكدت أن فعالية الإدارة الرياضية تتأثر بدرجة كبيرة بقدرة القيادة على إدارة



المواقف التفاعلية من خلال التفاوض الفعال، لما له من أثر مباشر في رفع مستويات الأداء الإداري والفني داخل الفرق الرياضية. كما أوضحت دراسة (Northouse, 2021) أن القيادة التحويلية القائمة على التواصل والتفاوض تؤدي إلى تحفيز العاملين وتعزيز التزامهم التنظيمي، وهو ما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة.

ويعزى هذا الارتباط أيضًا إلى أن التفاوض يسهم في تطوير نظم اتخاذ القرار، إذ يتيح تبادل الأفكار والمعلومات بين الأطراف التنظيمية المختلفة، مما يعزز من دقة القرارات وواقعيتها. وهذا ما أشار إليه (Robbins & Judge, 2019: p. 205) بأن المؤسسات التي تمتلك أنماط تواصل تفاوضي فعالة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق الأداء الأمثل.

كذلك، فإن الدور الإداري للمدرب في بيئة الفرق الرياضية الجامعية لا يقتصر على الجوانب الفنية، بل يمتد ليشمل إدارة الموارد البشرية وتنظيم العلاقات بين أعضاء الفريق. فالمهارات التفاوضية تمكنه من بناء علاقات إيجابية تحفز اللاعبين على الالتزام والانضباط، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء التنظيمي (Abd & Farhan, 2024: 37). هذا ما دعمه (Slack & Parent, 2020) في دراسته حول الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية، حيث أشار إلى أن التفاوض يمثل أداة قيادية تُستخدم لضمان الاتساق بين الأهداف الفردية والجماعية.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (Katz & Flynn, 2013) أن المؤسسات الرياضية التي تشجع على الممارسات التفاوضية البناءة تحقق معدلات رضا وظيفي أعلى وأداء تنظيمي أفضل، لأن التفاوض يقلل من حدة الضغوط ويعزز بيئة عمل قائمة على العدالة التنظيمية والثقة المتبادلة. كما أظهرت نتائج (Cameron & Green, 2019) أن القادة الذين يعتمدون على مهارات التفاوض في إدارة فرقهم يحققون مستويات أعلى من المرونة التنظيمية وقدرة أكبر على الابتكار.

ويفسر الباحثان هذه النتائج في ضوء طبيعة الفرق الجامعية التي تجمع بين الطابع الأكاديمي والتنافسي، إذ تتعدد فيها التوجهات والأهداف الشخصية لأعضاء الفريق، ما يجعل التفاوض وسيلة فعالة لتحقيق التوازن بين المصلحة الفردية والجماعية. كما يسهم في تحسين الانضباط التنظيمي، من خلال وضوح المسؤوليات وتوزيع المهام بطريقة عادلة تضمن تحقيق التكامل بين الجهود.



ومن جهة أخرى، فإن الأداء التنظيمي يتأثر إيجاباً بوجود ثقافة تفاوضية قائمة على الاحترام المتبادل، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتقدير وجهات النظر المختلفة. وقد أكد (Hellriegel & Slocum, 2011: p. 188) أن التفاعل التفاوضي في المؤسسات يؤدي إلى رفع مستوى الرضا المهني وتحقيق كفاءة تنظيمية أعلى نتيجة انخفاض معدلات الصراع الداخلي.

وتشير هذه النتائج أيضاً إلى أن مهارات التفاوض تُعد جزءاً جوهرياً من القيادة الإدارية الحديثة في الرياضة، خصوصاً في البيئات الجامعية التي تتطلب تحقيق التوازن بين الجانب الأكاديمي والفني. وهو ما يتماشى مع ما ذكره (Yuki, 2013) من أن القيادة الفاعلة لا يمكن أن تُمارس بمعزل عن التفاوض، لأن التفاوض يمثل القلب النابض للعلاقات التنظيمية، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (قصي فوزي، 2009) إلى أن تسهيل الأمور الرياضية المطلوبة وإعطاء المدربين واللاعبين الدور الكامل والمباشر في العملية التدريبية وتحت إشراف أداري جيد في تنفيذ السياسة التي يضعها الفريق بالتفاوض يذلل كافة الصعوبات والمعوقات التي تواجههم ويسهل العمل والارتقاء بمستوى الفريق (خلف:2009: 175)

#### 4- الخاتمة:

أظهرت نتائج البحث أن مستوى إدارة التفاوض لدى أفراد عينة البحث من إداريين ومدربين في فريق ألعاب القوى بجامعة ديالى كان مرتفعاً نسبياً، مما يشير إلى إدراك جيد لأهمية التفاوض كمهارة قيادية وتنظيمية أساسية في العمل الرياضي الجامعي، أما بالنسبة إلى مستوى الأداء التنظيمي لدى الفريق، فقد أظهر البحث أنه جاء ضمن المستوى المرتفع أيضاً، مما يدل على أن منظومة العمل داخل الفريق تتسم بدرجة عالية من التنظيم، والتخطيط الاستراتيجي، والتوزيع المنهجي للمهام، وفي ضوء المقارنة بين متغيري البحث، تبين أن العلاقة بين إدارة التفاوض والأداء التنظيمي كانت علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية، ويوصي الباحثان بتضمين مهارات إدارة التفاوض في برامج إعداد القيادات الرياضية ضمن كليات التربية الرياضية والعلوم الإدارية، لما لها من دور في تطوير أساليب القيادة وتعزيز الأداء التنظيمي في البيئات الرياضية الجامعية، وإقامة ورش تدريبية دورية للمدربين والإداريين حول مهارات التفاوض والتواصل التنظيمي، بما يسهم في تحسين قدراتهم على التعامل مع المواقف المعقدة واتخاذ قرارات توافقية تحقق أهداف المؤسسة، تشجيع البحوث التطبيقية المستقبلية لدراسة العلاقة بين إدارة التفاوض



وأبعاد أخرى للأداء التنظيمي، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والقيادة التحولية، لاسيما في الأندية الرياضية والاتحادات الوطنية.

### المصادر:

- Abdulrahman Mahmoud Shahadeh; Bank Superiority According to the Reflections of Organizational Learning in Developing Core Competencies: (Master's Thesis, Higher Institute for Accounting and Financial Studies, Department of Financial Studies/Banks/University of Baghdad, 2015)
- Qusay Fawzi Khalaf; Measuring the Administrative Performance of Sports Club Administrators from the Coaches' Perspective: (Published Research, Al-Qadisiyah Journal of Physical Education Sciences, Volume (11), Issue (2), 285, Al-Qadisiyah University/College of Physical Education, 2009)
- Yusra Amer Abdulkarim; The Impact of Negotiation Management on Leading Iraq's Accession Negotiations to the World Trade Organization: (Master's Thesis, Al-Mustansiriyah University, College of Administration and Economics/Department of Business Administration, 2009)
- Abd, A. L. M. R. A., & Farhan, S. S. A. R. (2024). Administrative leadership methods for coaches of Diyala Governorate football clubs. *Sciences Journal Of Physical Education*, 17(3).
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2018). *Human resource management in sport and recreation* (3rd ed.). Human Kinetics.
- Daft, R. L. (2020). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice* (5th ed.). Routledge.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior* (13th ed.). Cengage Learning.
- Katz, N., & Flynn, L. (2013). *Negotiation and conflict management: Essays on theory and practice*. Routledge.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2021). *Negotiation* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2020). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (3rd ed.). Human Kinetics.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

### الملاحق

#### الملحق (1) مقياس إدارة التفاوض

مدرج الاستبانة				أهمية التفاوض
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق بشدة	
				1- تعد عملية التفاوض وسيلة مهمة لتحقيق الاهداف .
				2- توجد علاقة تفاوضية مستمرة بين الاداريين والمدربين واللاعبين للوصول الى حالة من التوافق لتحقيق الاهداف .
				3- يولد التفاوض الوسائل الفعالة للتفاهم المشترك بين الاطراف التفاوضية رغم اختلاف وجهات النظر .
				4- يتيح التفاوض فرصة لتسوية المشكلات وحل الخلافات والصراعات بأقل وقت وجهد من الوسائل الأخرى .
				5- يساهم التفاوض في استيعاب وتحديد المستويات الرياضية للفرق المنافسة في بطولات ألعاب القوى .
				العوامل المؤثرة على ادارة التفاوض أولا : العوامل المؤثرة على ادارة العملية التفاوضية .
				6- تؤثر امكانيات المتفاوضين وعناصر قوتهم .
				7- مدى اسهام المفاوض في اتخاذ القرار التفاوضي .
				8- يؤثر حجم الرأي العام واهميته بالنسبة للتفاوض .





	9- اتجاهات الاطراف التفاوضية وعلاقتهم .
	10- تؤثر اللغة .
	11- تؤثر الخصومية الثقافية للمفاوض .
	12- تؤثر التركيبة الشخصية والنفسية للمفاوض .
	13- تؤثر ادارة الوقت .
	ثانيا : العوامل المؤثرة على المركز التفاوضي للفريق :
	14- عوامل ترتبط بشخصية رئيس الفريق .
	15- عوامل ترتبط بترابط وتماسك الفريق .
	16- طبيعة العلاقة الساندة بين الاطراف التفاوضية .
	17- مدى التوازن بين الاطراف التفاوضية .
	18- الاهمية المعقودة على اجراء التفاوض .
	خصائص المفاوض الناجح
	19- القدرة على التخطيط .
	20- الذكاء .
	21- الجاذبية وحسن المظهر .
	22- اللباقة والبلاغة .
	23- الذكرة .
	24- الفطنة .
	25- القدرة على تحويل الخصوم الى اصدقاء .
	26- الاتزان وهدوء الاعصاب .
	27- المعرفة بأنواعها القانونية والتكيفية والتكيفية للفعاليات الرياضية المختصة .
	28- الإبداع .
	29- القدرة على طرح الاسئلة .

## الملحق (2) مقياس الاداء التنظيمي

ت	العبارة	الاتفاق
		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
	التخطيط الاستراتيجي	
1.	يضع الفريق خطته ، بعد الأخذ بنظر الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية.	
2.	يضع الفريق الرياضي خطة تعكس رسالته وغاياته وأهدافه ورؤية ادارته العليا بشكل واقعي وقابل للتحقيق.	
3.	يلتزم الفريق بالمعايير العالية للاداء عند صياغة وتنفيذ اهدافه واستراتيجياته.	
4.	يتبنى مدريو الفريق أساليب متتابعة في وضع خططهم في الأمدين القريب والبعيد.	
5.	يضع المدرب خطط لتطوير مهارات اللاعبين وتعزيز قدراتهم باستمرار بهدف الفوز بالبطولة.	
	التركيز على اللاعبين	
6.	يدير رئيس الفريق احتياجات اللاعبين من الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها، وتقديمها بشكل افضل من المنافسين المشاركين في نفس البطولة.	
7.	تهتم الادارة العليا للفريق بتكوين علاقات بعيدة الامد مع اللاعبين.	
8.	يحافظ المدربون على اللاعبين من خلال تعظيم القيمة التي يحصلون عليها من الخدمة المقدمة لهم.	
9.	يمتلك الفريق قدرات ومهارات لدى لاعبيه تجعله متفوقاً على منافسيه في الظفر بالبطولة .	
10.	يمتلك الفريق القدرة على تلبية حاجات ورغبات كل اعضاءه.	
11.	تتمتع الادارة العليا للفريق بعلاقات متبادلة قوية مع اللاعبين .	
	المعلومات والتحليل	
12.	يحلل الفريق المعلومات الواردة من اللاعبين بكل جدية لأجل تحسين الخدمات المقدمة لهم.	
13.	يسعى الفريق للحصول على المعلومات عن الفرق المنافسة ، وخصوصاً المتميزة لاستعداد للتنافس معها.	
14.	يقوم الفريق بتحليل البيانات وتحويلها الى معلومات ذات قيمة تستخدم في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.	
15.	يمتلك الفريق أنظمة معلومات وأساليب رسمية مناسبة لجمع المعلومات عن الفرق المنافسة على البطولة.	
16.	يمتلك الفريق أنظمة وأساليب تحليلية متنوعة يستخدمها لتحليل خطط منافسيه واستراتيجياتهم لتحديد نقاط الضعف واستغلالها.	
17.	تسهل عملية التحليل الفاعلة للمعلومات التي يقوم بها المدربون في نجاح استراتيجيته وتفوقه على منافسيه.	



فاعلية العمليات	
18.	يتابع رئيس الفريق تقارير ساعات التدريب وإجراءاته العملية باستمرار لتطوير قدرات اللاعبين .
19.	يعتمد الفريق معايير موضوعية دقيقة لتقييم كفاءة اادانه ، وصولاً لتقديم خدمات سريعة جداً قياساً بالفرق المنافسة.
20.	يستند قياس الأداء للفريق على مراعاة التطوير الاستراتيجي للعمليات والأنشطة الرياضية التي يقوم بها.
21.	تعتبر الموارد والقدرات التي يمتلكها الفريق كافية لتحقيق مراكز متقدمة في البطولة.
نتائج الاعمال	
22.	يعتمد رئيس الفريق معايير اداء عالية طموحة لتقديم افضل النتائج.
23.	توجد مواكبة جادة من قبل اعضاء الفريق للتطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة الرياضية .
24.	يعمل رئيس الفريق على جعل القواعد والإجراءات في العمل مرنة وسريعة الاستجابة لاحتياجات اللاعبين .
25.	يستقطب الفريق اللاعبين الكفونين ذوي الخبرة والمعرفة والاختصاص ويدعمهم ويصقل مهاراتهم وخبراتهم وتحويلها الى قوى تنافسية للفريق .