

استراتيجية التفاوض وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

رؤى نصير حمود

كلية الإدارة واقتصاد/ الجامعة المستنصرية

roaanaseer92@gmail.com

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة استراتيجية التفاوض وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. ولقد تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى مديري المؤسسات والتدريسيين في كلية الإدارة واقتصاد الجامعة المستنصرية. والنتائج تشير إلى أن استراتيجية التفاوض تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين العلاقات مع العملاء والموردين، وزيادة المبيعات والأسهم السوقية، تتناول هذه الدراسة العلاقة بين استراتيجيات التفاوض وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي داخل بيئات العمل الاجتماعية. ففي الوقت الذي يُنظر فيه إلى التميز المؤسسي على أنه ناتج عن ممارسات إدارية تميز ضد تشكيلة معينة بشكل مهنج أو غير مباشر، وتبرز استراتيجية التفاوض كأداة مركزية يمكن توظيفها لمعالجة هذا الخلل تشير الأدبيات الحديثة إلى أن اعتماد النهج التكاملي في التفاوض، والذي يقوم على الشفافية، والتعاون، والاعتراف المتبادل بالمصالح، حيث يُسهم في تعزيز العدالة التنظيمية، ويُقلل من فرص استمرار السياسات التمييزية، سواء على مستوى التوظيف،

أو أو الأجور، أو الترقية وتُبرز نتائج البحث أهمية إدماج مفاهيم التفاوض ضمن السياسات الإدارية وبرامج التدريب المؤسسي، لضمان مشاركة عادلة وأنشاء بيئة تنظيمية قائمة على أساس الإنصاف والمساواة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التفاوض، التميز المؤسسي.

Abstract

This research aims to study negotiation strategies and their impact on achieving institutional excellence. Data was collected through questionnaires directed to institutional

managers and faculty members at the College of Administration and Economics at Al-Mustansiriya University. The results indicate that negotiation strategies positively impact institutional excellence by improving relationships with customers and suppliers, and increasing sales and market shares. This study examines the relationship between negotiation strategies and their impact on achieving institutional excellence within social work environments. While institutional discrimination is viewed as the result of administrative practices that systematically or indirectly discriminate against a specific group, negotiation strategies emerge as a central tool that can be employed to address this imbalance. Recent literature indicates that adopting an integrative approach to negotiation, based on transparency, cooperation, and mutual recognition of interests, contributes to enhancing organizational justice and reducing the chances of discriminatory policies persisting, whether at the level of hiring, wages, or promotion. The research findings highlight the importance of integrating negotiation concepts into administrative policies and institutional training programs to ensure fair participation and create an organizational environment based on equity and equality.

Keywords: negotiation strategy, institutional discrimination.

المقدمة

تُعد استراتيجيات التفاوض من أبرز الأدوات والمفاهيم العلمية التي تلعب دوراً جوهرياً في إدارة العلاقات المهنية و الإنسانية، سواءً على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول. وقد تطوّر مفهوم التفاوض عبر مراحل، متجاوزاً كونه مجرد عملية مساومة لتحقيق مكاسب آنية، ليُصبح إطاراً تحليلياً والذي يُعنى بإدارة المصالح المتعارضة وتحقيق التوازن بين الأطراف المتفاوضة وفق آليات مدروسة تستند إلى العقلانية والاعتراف المتبادل. ويركّز على تقسيم الموارد وتحقيق مكاسب أحادية الجانب. وتتباين استراتيجيات التفاوض بين نهج تنافسي، ونهج تكاملي الذي يسعى إلى إنشاء حلول مبتكرة تحقق مصالح مشتركة للأطراف المتفاوضة وتُعزز من جودة العلاقة بينهما. ويُشير باحثون إلى أن اختيار الاستراتيجية المناسبة لا يتوقف فقط على طبيعة النزاع، بل يرتبط أيضاً بدرجة الثقة المتبادلة، وسياق التفاعل، ومدى استعداد الأطراف لتقديم تنازلات ببناءة. في العصر الحديث، أصبحت استراتيجيات التفاوض أداة فعالة وحيوية للمؤسسات لتحقيق الأهداف والتميز في السوق. ويعرف التفاوض على أنه عملية تفاعلية الهدف منها تحقيق اتفاقيات متبادلة بين الأطراف، ويُعدّ مفتاحاً مهماً لتحقيق التميز المؤسسي. وفي السياقات المؤسسية، تُعد استراتيجيات التفاوض أداة فعالة وحيوية لضمان الشفافية، وتحقيق العدالة التنظيمية، والتعامل مع قضايا معقدة مثل التمييز المؤسسي، إدارة التنوع، أو النزاعات بين الأطراف. وتتضمن هذه الدراسة مجموعة من المباحث حيث يتضمن المبحث الأول المنهجية والتي تناقش مشكلة، أهداف، أهمية الدراسة... الخ. والمبحث الثاني يناقش الجانب النظري للمتغير المستقل (استراتيجيات التفاوض) والمتغير التابع (التمييز المؤسسي) أما المبحث الثالث يناقش أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

1. منهجية الدراسة

1.1. مشكلة الدراسة

تمثل مشكلة الدراسة في تحقيق التمييز المؤسسي حيث يعدّ تحدياً كبيراً للمؤسسات في الأسواق الحديثة، حيث تتنافس المؤسسات في الحصول على العملاء والحصة السوقية. حيث يعدّ التفاوض أداة فعالة لتحقيق هذا التمييز، ولكن يوجد نقص في الدراسات التي تناولت استراتيجية التفاوض وأثرها في تحقيق التمييز المؤسسي. ومن هذا المنطلق تمت صياغة التساؤل الرئيسي الاتي (كيف يمكن لاستراتيجية التفاوض الفعالة في تحقيق التمييز المؤسسي) وتتفرع منه مجموعة التساؤلات الآتية:

1. كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق التمييز المؤسسي من خلال استراتيجية التفاوض الفعالة ؟
2. ما العوامل التي تؤثر على استراتيجيات التفاوض في المؤسسات؟
3. كيف يمكن للمؤسسات تحسين مهارات التفاوض لديها لتحقيق التمييز المؤسسي؟
4. ما أهمية استراتيجية التفاوض وتأثيرها في تحقيق التمييز المؤسسي في مجال الأعمال؟
5. ما العلاقة بين استراتيجية التفاوض والتمييز المؤسسي في المؤسسات؟

1.2. أهداف الدراسة

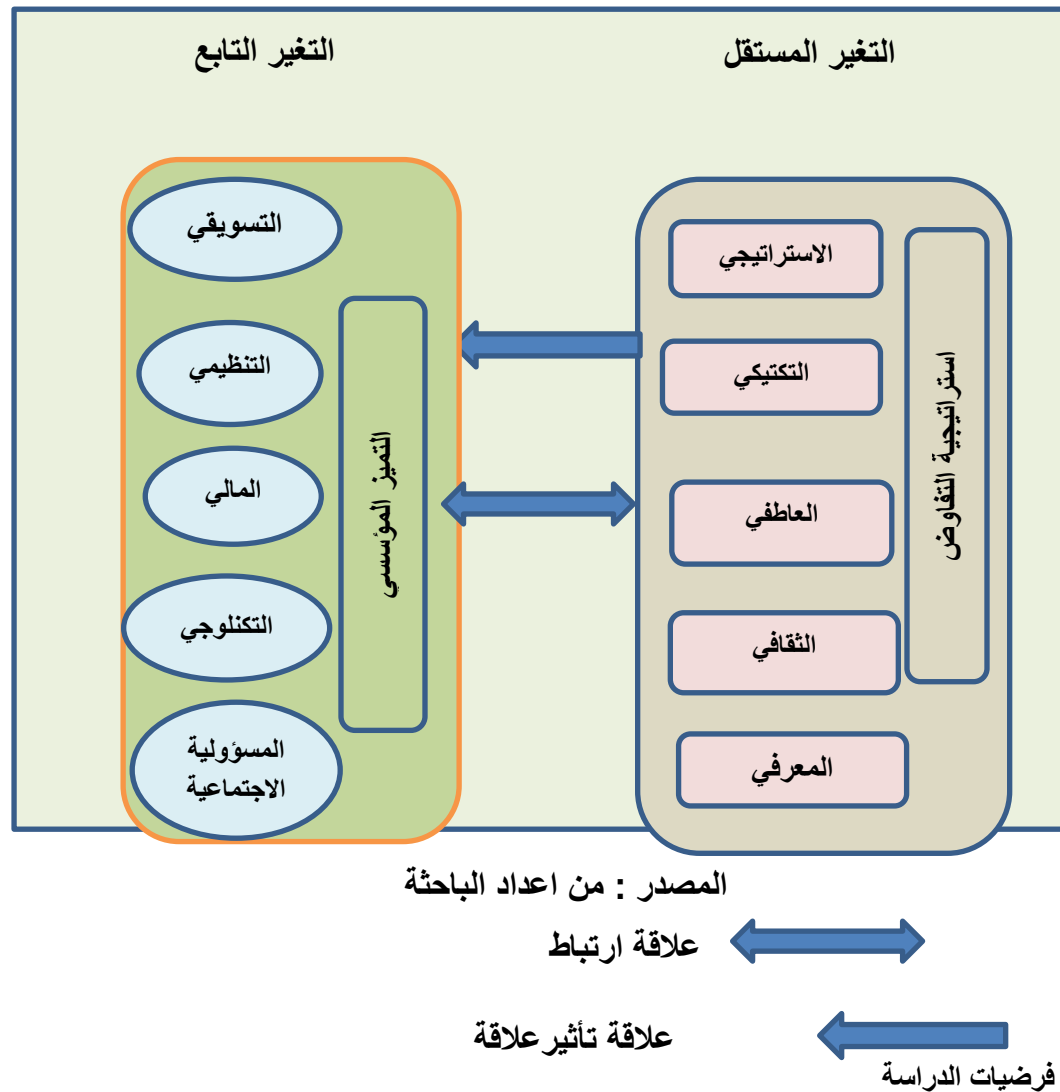
يعدّ موضوع التفاوض من المواضيع التي من الممكن أن تؤثر على أداء المؤسسة بشكل كبير وذلك لأن التفاوض يساهم بشكل كبير في تحسين التمييز المؤسسي وتعدّ استراتيجية التفاوض ذات تأثير عالي على المؤسسات ، فعندما تتوفر في المؤسسة بيئة عمل تتوفر بها المعايير التي تهتم بالاتصالات التنظيمية والإدارية المتمثلة بالوسائل التي تستخدمها الإدارات الحديثة لتوفير معلومات عن الأطراف الأخرى سوف تساهم في عملية تحقيق الأهداف وأيضاً في تحقيق التمييز .

1.3. أهمية الدراسة

تترتب أهمية البحث من خلال التركيز على الجوانب الآتية :

1. تحديد العوامل التي تؤثر على استراتيجية التفاوض في المؤسسات.
2. دراسة تأثير استراتيجية التفاوض على تحقيق التمييز المؤسسي.
3. تحليل الخطوات لتطبيق استراتيجية التفاوض في المؤسسات.
4. تقديم المقترحات والتوصيات لتحسين استراتيجية التفاوض في المؤسسات.

1.4. المخطط الفرضي للدراسة



1.5. فرضيات الدراسة

تمت صياغة فرضيات الدراسة بشكل يتوافق مع توجهات الدراسة من خلال قياس علاقة الارتباط واختباراً علاقة تأثير استراتيجية التفاوض في التمييز المؤسسي، واستكمالاً لمتطلبات الدراسة ويهدف الإجابة عن تساؤلاتها تم وضع مجموعة من الفرضيات والتي تتبلور في الآتي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة الارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التفاوض والتمييز المؤسسي، وقد أُنبتقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة الارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين البعد الاستراتيجي والتمييز المؤسسي.

ب- توجد علاقة الارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين البعد التكتيكي والتمييز المؤسسي.

ت- توجد علاقة الارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين البعد العاطفي والتميز المؤسسي.

ث- توجد علاقة الارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين البعد الثقافي والتميز المؤسسي.

ج- توجد علاقة الارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين البعد المعرفي والتميز المؤسسي.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التفاوض والتميز المؤسسي، وقد أُنْبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد الاستراتيجي في التميز المؤسسي.

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد التكتيكي في التميز المؤسسي.

ت- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد العاطفي في التميز المؤسسي.

ث- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد الثقافي في التميز المؤسسي.

ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد المعرفي في التميز المؤسسي.

1.6. مجتمع البحث

لقد ركزت الدراسة الحالية على الجامعة المستنصرية كلية الإدارة واقتصاد حيث يتكون مجتمع البحث من الأقسام العلمية وهي خمسة اقسام ويتفرع منها عدد كبير من الشعب والوحدات الادارية .

1.7. طرق جمع البيانات

1. الجانب النظري: في هذا الجانب تم الاعتماد على الادبيات النظرية الأجنبية والعربية والتي رفدت الاسهام المعرفي والعلمي لمتغيري البحث، فضلاً عن المقالات والمجلات والدوريات وشبكة الانترنت .

2. الجانب العملي : اعتمدت الباحثة في هذا الجانب على عدة وسائل، والتي تتضمن:

أ. الاستبانة: لجأت الباحثة إلى الاعتماد على (الاستبانة) بكونها مصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات لغرض تغطية الجانب العملي من اجل الحصول على النتائج المستنبطة من استجابات عينة البحث، بعد تحليلها واختبار الفرضيات التي افترضتها الباحثة، كما اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعد الوسيلة الاكثر دقة، وتدرج من المستويات الإيجابية باتجاه السلبية وفق الأوزان والقيم (1،2،3،4،5) وقد وزعت فقراته على النحو التالي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) .

ب. البيانات: لدعم الاجابات التي وردت في الجانب العملي فقد اعتمدت الباحثة على البيانات كمصدر اخر لمعرفة مدى التطابق بين اجابات العينة والواقع الفعلي.

المبحث الثاني:

2. الجانب النظري للدراسة

2.1.1. استراتيجية التفاوض

تمهيد

عرف التفاوض على انه اتفاق بين مجموعة من الأطراف تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة أو إيجاد حل للخلافات بطريقة بناءة (فيسر، 2019). إن التفاوض الفعال يحتاج إلى مهارات ومبادئ معينة لتحقيق النتائج المرجوة. كما ويعرف على انه القدرة على التفاوض بنجاح لتحقيق الأهداف المطلوبة .

التفاوض هو عملية تواصل تعاونية تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة أو حل خلافات بطريقة بناءة . التفاوض الفعال يحتاج إلى مهارات ومبادئ معينة لتحقيق النتائج المطلوبة. حيث تعد عملية التفاوض عملية تبادل وتواصل بين الأطراف. اما من ناحية العلاقات البشرية تركز على العلاقات والتواصل البشري. وهي واحدة من المهارات المهمة للعديد من المجالات، بما في ذلك المجالات ، التجارية ، والعلاقات الشخصية. ومن بين هذه المهارات :

1. الاستماع الفعّال : القدرة على الاستماع بعناية لاحتياجات الطرف الآخر (Wachtel ، 2011).
2. الإدراك والفهم: القدرة على تحليل المعلومات والبيانات لتحديد الفرص والتحديات (Bazerman & Neale ، 1992).
3. الاستراتيجية والتخطيط : القدرة على وضع خطط تفاوضية فعالة وتحديد الأهداف (Fisher ، 2019).
4. التواصل الفعّال : القدرة على التعبير عن الأفكار والاحتياجات بدقة ووضوح (Gudykunst & Ting-Toomey ، 1988).
5. المرونة : القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والاستجابة السريعة للتحديات (Thompson ، 2015).

2.1.2. مفهوم التفاوض

1. "استراتيجية التفاوض: مجموعة من التقنيات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة من خلال التفاوض." (Bazerman & Neale ، 1992) .
2. "التفاوض الاستراتيجي : عملية تحقيق الأهداف من خلال التفاوض مع الجهات الأخرى، حيث تشمل تحليل العوامل الوسيطة والاستراتيجيات والتقنيات المناسبة." (Lewicki & Hiam ، 2011).
3. "استراتيجية التفاوض : خطة شاملة لتحقيق الأهداف المطلوبة من خلال التفاوض مع الأطراف المشتركة ، تحيث شمل تحليل العوامل الوسيطة والتقنيات المناسبة والاستراتيجيات . " (Keen ، 2013).

4. استراتيجية التفاوض : هي خطة مدروسة لتحقيق الأهداف التجارية التي تسعى لها من خلال التفاوض مع العملاء والموردين. (Thompson، 2015).

5. استراتيجية التفاوض هي خطة مدروسة لتحقيق أهداف معينة من خلال التفاوض مع الأطراف الأخرى (Fisher، 2019).

2.1.3. دراسات عربية حول استراتيجية التفاوض:

الدراسة الأولى محمد بن عبد الله آل خليفة "استراتيجيات التفاوض في الشركات السعودية: دراسة حالة*"

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التفاوضية المتبعة في الشركات السعودية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة منهجية البحث الكيفي وتمت إجراء مقابلات مع مدراء الشركات وظهرت النتائج إلى أن استراتيجيات التفاوض الفعالة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

الدراسة الثانية أحمد محمد عبد الله: "التفاوض في الأعمال: دراسة تحليلية لاستراتيجيات التفاوض في الشركات المصرية*"

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات التفاوض في الشركات المصرية وتأثيرها على النجاح التجاري. حيث استعملت الدراسة منهجية البحث الكمي وتمت إجراء استبيانات مع مدراء الشركات وظهرت النتائج إلى أن استراتيجيات التفاوض الفعالة تساهم في تحسين النجاح التجاري.

الدراسة الثالثة عمر محمد الحسين : "أثر استراتيجيات التفاوض على التمييز المؤسسي في الشركات الأردنية*"

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير استراتيجيات التفاوض على التمييز المؤسسي في الشركات الأردنية، حيث استعملت الدراسة منهجية البحث الكيفي وتمت إجراء مقابلات مع مدراء الشركات وظهرت النتائج إلى أن استراتيجيات التفاوض الفعالة تساهم في تحقيق التمييز المؤسسي.

1 . Fisher. (2019).

*"Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In"

الملخص: تقدم هذه الدراسة نموذجًا للتفاوض الفعال يركز على تحقيق الاتفاقيات، والتعاون بين الأطراف للوصول إلى حلول ودون التضحية بالاهتمامات الخاصة، وكذلك دراسة أسس التفاوض الناجح

2 . Lax, (2006)

*"Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table"

-الملخص: تقدم هذه الدراسة استراتيجيات تفاوضية متقدمة لتحقيق النتائج المثلى في المفاوضات، التفاوض الفعال هو مهارة حياتية مهمة لتحقيق الأهداف والتنمية الشخصية، حيث يجب على الأفراد تطوير مهارات التفاوض الفعال لتحقيق النتائج المرجوة.

3. Keen, S. (2013)

*"The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiation"

-الملخص: تقدم هذه الدراسة نصائح عملية لتطوير وتحسين مهارات التفاوض وتحقيق النتائج التي تسعى الى تحقيقها ، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الكمي ولتحقيق التفاوض الناجح للمؤسسات جمع المعلومات اللازمة والحقيقية، المرونة والتكيف مع التغيرات والاستجابة السريعة ،وكذلك التواصل الفعال للتعبير عن الاحتياجات بوضوح ودقة .

2.1.4. أهداف التفاوض

1تحقيق الأهداف*: يساعد التفاوض في تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية (Bazerman & Neale ,1992).

2تحسين العلاقات: التفاوض يقوي العلاقات، ويحسن التواصل (Thompson , 2015) .

3. حل النزاعات: يساهم التفاوض في حل النزاعات بطريقة بناءة (Fisher، 2019) .

4. *زيادة الثقة: التفاوض يزيد التفاوض الثقة بين الأطراف (Gudykunst & Ting-Toomey ,1988) .

5. تقليل التكاليف: تقليل التكاليف والخسائر (Lewicki & Hiam , 2011) .

2.1.5. أبعاد استراتيجية التفاوض

1. البعد الاستراتيجي للتفاوض واحد من الأبعاد الهامة في عملية المفاوضات ، إن البعد الاستراتيجي للتفاوض يشير إلى استعمال الخطط والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف المطلوبة من التفاوض .

ويعرف البعد الاستراتيجي للتفاوض على أنه القدرة على التخطيط والتنفيذ الفعال لاستراتيجية التفاوض. حيث يتضمن ذلك تحديد الأهداف، وكذلك وتحليل الطرف الآخر، واختيار التكتيكات والأساليب المناسبة.

عناصر البعد الاستراتيجي للتفاوض مقال "البعد الاستراتيجي للتفاوض ، 2018

- (1) تحديد الأهداف: تحديد أهداف محددة وواضحة للتفاوض.
- (2) تحليل الوضع: تحليل الوضع التي ستجري فيها المفاوضات.
- (3) اختيار الاستراتيجية: اختيار استراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف.
- (4) استعمال التكتيكات: استعمال تكتيكات مناسبة لتحقيق الأهداف.

أهمية البعد الاستراتيجي للتفاوض

تحقيق الأهداف: يساعد البعد الاستراتيجي للتفاوض على تحقيق الأهداف المحددة.

تحسين العلاقات: يمكن أن يساعد البعد الاستراتيجي للتفاوض على تحسين العلاقات مع الطرف الآخر.

زيادة الفعالية: البعد الاستراتيجي يمكن أن يزيد من فعالية التفاوض .-

2. البعد التكتيكي هو واحد من أهم جوانب التفاوض حيث يشير إلى استعمال الأساليب والتكتيكات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة من التفاوض. يعتمد هذا البعد على فهم العوامل المؤثرة على التفاوض، حيث يجب على المفاوضين استعمال التكتيكات الاجتماعية، النفسية، والتكتيكات الاقتصادية لتحقيق الأهداف.

وفقاً لما ذكرته "روجر فيشر" و"ويليام يوري" في كتابهم "الأساسيات في التفاوض"، فإن البعد التكتيكي للتفاوض يشمل عدة جوانب، منها:

* استعمال الأساليب المناسبة: مثل استعمال الأساليب الودية أو الأساليب القوية في التفاوض.

* استعمال التكتيكات النفسية: استعمال الأساليب والتكتيكات التي تؤثر على مشاعر الطرف الآخر.

* التكتيكات الاجتماعية: مثل استعمال التكتيكات التي تؤثر على العلاقات الاجتماعية بين الأطراف المفاوضة .

* استعمال التكتيكات الاقتصادية: استعمال الأساليب التي تؤثر على المصالح الاقتصادية للطرف الآخر.

كما يشير "جيفري لو" في كتابه "التفاوض: كيفية تحقيق ما تريد" إلى أن البعد التكتيكي للتفاوض يشمل أيضاً استعمال التكتيكات التي تؤثر على الوقت والمكان والسياق للتفاوض.

3. البعد العاطفي هو جانب من جوانب التفاوض، حيث يشير إلى استعمال العواطف لتحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات بين الأطراف . وفقاً لما ذكرته "روجر فيشر" و"ويليام يوري" في كتابهم "الأساسيات في التفاوض"، فإن البعد العاطفي للتفاوض يشمل عدة جوانب، منها

استعمال العواطف: يجب استعمال العواطف لتحقيق الأهداف، مثل استعمال العواطف السلبية أو الإيجابية للوصول الى أهداف المفاوضات.

فهم العواطف: يجب على المفاوض فهم العواطف التي يشعر بها الطرف الآخر.

التحكم في العواطف: يجب التحكم في العواطف لتحقيق الأهداف، مثل التحكم في العواطف الإيجابية أو السلبية.

4. البعد الثقافي للتفاوض واحد من الأبعاد المهمة في التفاوض حيث يشير الى أن الثقافة تلعب دوراً مهماً في كسب المفاوضات والحصول عليها. حيث يعرف على أنه القيم والمعتقدات التي تختلف من ثقافة إلى أخرى، والذي يمكن أن يؤثر على سلوك الأفراد في عملية المفاوضات.

أهمية البعد الثقافي في التفاوض (محمد عبد الله الفريح ، 2015)

- فهم الاختلافات الثقافية: يمكن أن يساعد على تحسين التواصل وتقليل سوء الفهم بين الأطراف المتنازعة .
- تكيف الاستراتيجيات: تكيف استراتيجيات المتبعة في التفاوض مع الثقافة المحلية يمكن أن يزيد من فعالية التفاوض.
- بناء العلاقات: يمكن أن يساعد فهم الثقافات على بناء علاقة قوية مع الطرف الآخر.

عناصر البعد الثقافي

- القيم والمعتقدات: تختلف القيم والمعتقدات من ثقافة إلى أخرى.
 - اللغة والتواصل: يمكن أن تؤثر اللغة في الوصول إلى أهداف المفاوضات.
 - المواقف والسلوك: السلوك و المواقف لها دور يؤثر على تحقيق الأهداف المطلوبة من المفاوضات.
5. البعد المعرفي هو أحد الأبعاد الهامة في استراتيجيات التفاوض. حيث يشير إلى القدرة على جمع المعلومات وتفسيرها وتحليلها، واستعمال هذه المعلومات لاتخاذ قرارات مدروسة في عملية التفاوض.

أهمية البعد المعرفي في التفاوض

- تحليل الوضع: يساعد هذا البعد على تحليل الوضع وتحديد المتطلبات و الأهداف .
- اتخاذ القرارات: يساعد البعد المعرفي على اتخاذ قرارات مدروسة ومستندة إلى الحقائق .
- تحسين الفعالية: يمكن هذا البعد من أن يزيد من فعالية التفاوض .

عناصر البعد المعرفي

- جمع المعلومات: واحد من عناصر البعد المعرفي السعي لجمع المعلومات ذات الصلة بعملية التفاوض.
- تحليل المعلومات: تحليل المعلومات التي تحصل عليها لتحديد المتطلبات و الأهداف.
- تفسير المعلومات: تفسير المعلومات الحاصلة عليها لاتخاذ قرارات مدروسة.

2.2. التمييز المؤسسي

تمهيد

يعد التمييز المؤسسي أحد أبرز الإشكاليات البنوية التي تهدد مبادئ العدالة والمساواة داخل النظم الاجتماعية والتنظيمية. وعلى خلاف التمييز الفردي الذي ينطلق من سلوكيات أو مواقف شخصية، فإن التمييز المؤسسي يتجذر في الهياكل

والسياسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منتظم، ما يؤدي إلى إقصاء أو تهميش فئات معينة على أساس العرق أو الجنس أو الانتماء الاجتماعي أو غيرها من المحددات الهوياتية

ويشير الباحثون إلى أن خطورة التمييز المؤسسي تكمن في كونه غير مرئي في كثير من الأحيان، ويتجلى في ممارسات تبدو كما أن استمرار هذا النوع من التمييز (Feagin, 2006) محايدة شكلاً، لكنها تسهم فعلياً في إنتاج وإعادة إنتاج اللامساواة يُضعف من ثقة الأفراد بالمؤسسات، ويحد من فرص التمكين والمشاركة الفاعلة، مما يؤثر سلباً في الاستقرار الاجتماعي والتنمية المؤسسية

إن فهمنا العميق للتمييز المؤسسي لا يقتصر على كشف أنماطه وأبعاده، بل يتطلب أيضاً استكشاف الأدوات الممكنة لمواجهته. ومن بين هذه الأدوات، تبرز استراتيجية التفاوض كآلية فعالة لتفكيك مظاهر التمييز وتعديل السياسات البنيوية، من خلال بناء توافقات تضمن إشراك الأطراف المهمشة وتحقيق العدالة التنظيمية.

2.2.1. مفهوم التمييز المؤسسي

1. التمييز المؤسسي هو استراتيجية تهدف إلى تحقيق التفوق التنافسي من خلال التميز في الجودة، والابتكار، أو الخدمة (Kotler, 2000)
2. هو تحقيق التفوق التنافسي من خلال التميز في الخدمة المقدمة من قبل صاحب العلاقة . (Thompson, 2015) .
3. استراتيجية تسويقية تسعى الى تحقيق التفوق التنافسي، من خلال التميز في القيمة المقدمة للمستهلكين. " (Kerin, 2017).
4. القدرة على التميز والاختلاف عن المنافسين من خلال تقديم قيمة مستدامة وفريدة للمستهلكين. " (Barnett, 2017) .
5. لتمييز المؤسسي استراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال التميز في جميع الجوانب المؤسسية. " (Hitt, 2019).

2.2.2. أهمية التمييز المؤسسي:

الفوائد الاستراتيجية

1. تحقيق التفوق التنافسي: التمييز المؤسسي له في تحقيق التفوق التنافسي في السوق (Porter. , 1985)
2. زيادة الحصة السوقية: التي تسهم في التحكم في السوق وزيادة الحصة السوقية (Kotler , 2000).
3. تحسين الأداء المالي: التمييز المؤسسي يساهم في تحسين الأداء المالي (Thompson , 2015) .

الفوائد التسويقية

1. العلامة التجارية: التمييز المؤسسي يساهم في بناء علامة تجارية قوية (Aaker , 1996) .
2. الولاء للعملاء: التمييز المؤسسي يساهم في زيادة ولاء العملاء (Pine, 1999) .
3. تحسين صورة المؤسسة: التمييز المؤسسي يساهم في تحسين صورة المؤسسة والسمعة (Kerin , 2017) .

مقومات التمييز المؤسسي

الفوائد التنظيمية

1. زيادة الثقة: يساهم التمييز المؤسسي في تحسين الثقة بين الموردين والعملاء (Johnson , 2017) .
2. تشجيع الابتكار: يساهم في زيادة التطوير والابتكار (Hitt , 2019) .
3. زيادة الروح المعنوية: يساهم التمييز المؤسسي في تحسين الروح المعنوية للعاملين (Barnett , 2017) .

الفوائد الاقتصادية

1. زيادة الإيرادات: يساهم التمييز المؤسسي في زيادة الإيرادات والمبيعات (Kotler , 2000) .
2. تحسين الكفاءة: التمييز المؤسسي يساهم في تحسين الانتاجية والكفاءة (Thompson , 2015) .
3. زيادة الاستثمار: التمييز المؤسسي يساهم في زيادة التمويل والاستثمار (Porter , 1985) .

المقومات الرئيسية

1. الجودة: تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية (Porter ,1985) .
2. الابتكار: التطوير المستمر لمنتجات أو خدمات جديدة (Hitt ، 2019) .
3. الخدمة: تقديم خدمات جيدة للعملاء (Kotler , 2000) .
4. الاستراتيجية : وضع استراتيجيات واضحة ومستدامة (Thompson ،2015) .
5. التكنولوجيا: استعمال التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة (Johnson , 2017) .

المقومات التسويقية

1. العلامة التجارية: بناء علامة تجارية قوية (Aaker , 1996) .
2. التسويق الفعال: استعمال أساليب تسويقية فعالة (Kerin , 2017) .
3. التواصل الفعال: تواصل فعال مع العملاء والموردين (Pine , 1999) .
4. الولاء للعملاء: بناء علاقة قوية مع العملاء (Hallowell , 2001) .
5. البحث والتطوير: البحث المستمر عن حلول جديدة (Trott , 2017) .

المقومات التنظيمية

1. القيادة الفعالة: قيادة تحفيزية وفعالة (Kotter , 2001) .

2. الثقافة المؤسسية : ثقافة قوية ومبتكرة للمؤسسة (Schein , 2010) .
 3. لتخطيط الاستراتيجي : تخطيط استراتيجي واضح و فعال (Bryson , 2018) .
 4. التطوير الوظيفي : تطوير المهارات للموظفين (Noe , 2017) .
 5. الروح المعنوية : تحسين الروح المعنوية للموظفين العاملين في المؤسسة (Hackman , 2002) .
- *المقومات الاقتصادية*

1. الكفاءة: تحسين الكفاءة الانتاجية (Porter) ، 1985).
2. الربحية: تحسين المالية والربحية (Thompson) ، 2015).
3. الاستدامة: الاستدامة الاجتماعية والبيئية (Elkington) ، 1998).
4. الابتكار المالي: ابتكار حلول مالية وتمويلات جديدة (Merton) ، 1995).
5. التحليل المالي: تحليل مالي دقيق (Brealey) ، 2012).

2.2.3. أبعاد التمييز المؤسسي (الفريخ ،2018)

1. البعد التسويقي : أحد الأبعاد الهامة في التمييز المؤسسي حيث يشير إلى استعمال الاستراتيجيات التسويقية لتحسين صورة المؤسسة وتحقيق اهدافها وتمييزها عن المنافسين.

أهمية البعد التسويقي في التمييز المؤسسي

- تعزيز الصورة: يساعد البعد التسويقي على تعزيز وتحسين صورة المؤسسة وتمييزها عن المنافسين.
- زيادة الوعي: حيث يساهم هذا البعد على زيادة المعرفة و الوعي بالعلامة التجارية للمؤسسة.
- تحسين العلاقات: يمكن أن يساهم البعد التسويقي على تحسين العلاقات مع الشركاء والعملاء.

2. البعد التنظيمي هو أحد الأبعاد الهامة في التمييز المؤسسي. كأستاذ جامعي، يمكنني أن أقول إن البعد التنظيمي يشير إلى هيكلية وتنظيم المؤسسة، وكيفية إدارة الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.

يعرف البعد التنظيمي في التمييز المؤسسي على انه هيكلية وتنظيم المؤسسة، وكيفية إدارة الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.

أهمية البعد التنظيمي في التمييز المؤسسي

- الكفاءة: يساهم البعد التنظيمي على تحسين الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة.

- تعزيز الفعالية: يمكن أن يعزز هذا البعد الفعالية في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.
- تحسين الرضا الوظيفي: يمكن أن يساهم البعد التنظيمي على تحسين الرضا الوظيفي للموظفين.

3. البعد المالي

أحد الأبعاد والركائز الأساسية في تحليل التمييز المؤسسي ، حيث يعكس الطريقة التي يمكن من خلالها للمؤسسات أن تميز بين الأفراد أو الجماعات من خلال الممارسات التمويلية والاقتصادية، ما يؤدي إلى إعادة إنتاج الفوارق الاجتماعية والطبقية بصورة ممنهجة.

يعمل البعد المالي كآلية لإعادة إنتاج الهيمنة الاجتماعية، حيث يُحرّم الأشخاص من الوصول إلى الفرص الاقتصادية المتاحة والتي يمكن أن تساهم في تحسين وضعهم المعيشي. فتتراكم بذلك اللامساواة عبر الأجيال، ويتحول التمييز المالي إلى نمط بنيوي دائم.

تعريف البعد المالي

على أنه القرارات الاقتصادية والسياسات التي تتخذها المؤسسات (سواء كانت حكومية أو خاصة) والتي تؤدي إلى حرمان جماعات معينة من الوصول للموارد المالية أو الاستفادة منها.

4. البعد التكنولوجي: من الأبعاد الحديثة في تحليل التمييز المؤسسي ويعرف على أنه استعمال أو تصميم التكنولوجيا بطرق تساهم في استبعاد مجموعة معينة من الوصول إلى الموارد أو المشاركة الفعالة في الاقتصاد ، سواء بقصد أو من دون قصد ويشير إلى الكيفية التي تسهم بها التقنيات الرقمية، البنى التحتية التكنولوجية والذكاء الاصطناعي في تكريس التمييز وإعادة إنتاج الفوارق الاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمعات.

مظاهر التمييز التكنولوجي. (2018). Noble, Safiya Umoja.

أ. الفجوة الرقمية

حيث يشير إلى التفاوت في الوصول إلى الإنترنت وأدوات التكنولوجيا، وهو ما يؤدي بدوره فرصاً متفاوتة في التعليم، والعمل وكذلك الخدمات الصحية.

ب. التحيز في الخوارزميات

تعتمد الكثير من المؤسسات على الخوارزميات في التأمين، والتوظيف، والعدالة الجنائية. وعندما تُبرمج هذه الخوارزميات ببيانات تاريخية متحيزة، فإنها تُنتج قرارات تمييزية.

ج. المراقبة التمييزية

بعض الجهات الأمنية تستخدم تقنيات الترصد والمراقبة بشكل مفرط ضد مجتمعات معينة مما يعمق الشعور بالاستهداف المؤسسي.

أثر البُعد التكنولوجي على التفاوت الاجتماعي (234) (Carroll & Shabana, 2010)

يسهم التمييز التكنولوجي في:

- تعميق فجوات التعليم والعمل.
- تعزيز الأنماط الجندرية والعنصرية القائمة عبر أدوات يُفترض أنها "محايدة".
- تقييد مشاركة فئات واسعة في الاقتصاد الرقمي.

5. المسؤولية الاجتماعية: Carroll & Shabana, 2010

يُشير التمييز المؤسسي إلى السياسات أو الممارسات التي تنتهجها المؤسسات والتي تؤدي إلى تمييز ممنهج ضد فئات أو مجموعات معينة داخل المجتمع. ومن بين تلك الأبعاد التي يغفل عنها الكثيرون هو بُعد المسؤولية الاجتماعية، والذي يُعد مقياساً مهماً لمدى التزام المؤسسات بعدالة الفرص والمساهمة في تعزيز الإنصاف المجتمعي. ويقصد به التزام الشركات والمؤسسات بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل الأخلاقي، والشفاف، والمسؤول تجاه المجتمع والبيئة.

حيث يعد بُعد المسؤولية الاجتماعية عنصراً بالغ الأهمية في فهم التمييز المؤسسي. فعندما تفشل المؤسسات في أداء دورها المجتمعي فإنها لا تكتفي بالإخفاق في الإصلاح فقط، بل تصبح أداة نشطة في إعادة إنتاج التفاوتات. ومن هنا تصبح مسألة المؤسسات عن سياساتها الاجتماعية أمراً ضرورياً لتحقيق العدالة الكاملة.

3. الجانب الإحصائي للدراسة

3.1. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية والبالغ عددهم (58) تدريسياً، تم اختيار العينة من مختلف الأقسام العلمية في الكلية تتمتع بالخبرة والمعرفة والمهارة في العمل.

3.2. ثبات أداة الدراسة

لاختبار ثبات مقاييس متغيرات الدراسة قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل متغيرات الدراسة، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 و 1) وكلما اقتربت من الواحد دللت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دللت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول التالي معاملات الثبات لمقاييس الدراسة:

جدول رقم (1): نتائج اختبار الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

التسلسل	المتغيرات	معامل الفا كرونباخ
1	البعد الاستراتيجي	0.930
2	البعد التكتيكي	0.931
3	البعد العاطفي	0.942
4	البعد الثقافي	0.930
5	البعد المعرفي	0.929
6	البعد التسويقي	0.930
7	البعد التنظيمي	0.930
8	البعد المالي	0.939
9	البعد التكنولوجي	0.937
10	المسؤولية الاجتماعية	0.933

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من قيم الجدول اعلاه أن القيم جميعها أعلى من (0.90) وهي بذلك تعتبر قيم مقبولة وهذا يشير إلى أن مقاييس متغيرات الدراسة تتمتع بالثبات الذي يدفعنا لاستعمالها في الدراسة.

3.3. الإحصاءات الوصفية للمتغيرات

أولاً: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية تبعاً للجنس كما يلي:

جدول رقم (2) توزع عينة الدراسة وفقاً للجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة %
أنثى	35	60.3
ذكر	23	39.7

المجموع	58	100
---------	----	-----

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

ان معظم المبحوثين من الذكور اذ بلغ عددهم (58) شخصاً، كما ان عدد الاناث قد بلغ (35) شخصاً، وعدد الذكور قد بلغ (23).

2- الفئة العمرية:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية تبعاً للفئة العمرية كما يلي:

جدول رقم (3) توزع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

متغير الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
30-20	13	22.4
40-31	36	62.1
50-41	5	8.6
50 سنة فأكثر	4	6.9
المجموع	58	100

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد التدريسيين الذين أعمارهم بين (30-20) سنة قد بلغ (13) تدريسياً، وعدد من أعمارهم تتراوح بين (40-31) سنة قد بلغ (36) تدريسياً، وعدد من أعمارهم تتراوح بين (50-41) سنة قد بلغ (5) تدريسياً، وعدد من أعمارهم تكون أكبر من (50) سنة قد بلغ (4) تدريسياً.

3- اللقب العلمي:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية تبعاً للقب العلمي كما يلي:

جدول رقم (4) توزع عينة الدراسة وفقاً للقب العلمي

متغير اللقب العلمي	التكرار	النسبة %
مدرس مساعد	45	77.6
مدرس	7	12.1
مدرس دكتور	3	5.2
أستاذ مساعد	2	3.4
أستاذ دكتور	1	1.7
المجموع	58	100

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن عدد الذين لقبهم العلمي مدرس مساعد قد بلغ (45) تدريسياً، والذين لقبهم العلمي مدرس قد بلغ عددهم (7) تدريسياً، أما من لقبهم العلمي مدرس دكتور قد بلغ عددهم (3) تدريسياً، والذين لقبهم العلمي أستاذ مساعد قد بلغ عددهم (2) تدريسياً، أما من لقبهم العلمي أستاذ دكتور قد بلغ عددهم (1) تدريسي.

4- سنوات الخدمة:

الأسئلة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
---------	---------	-------------------	----------------

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية تبعاً لسنوات الخدمة كما يلي:

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة

متغير سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	41	70.7
6-10 سنة	7	12.1
11-15 سنة	3	5.2
16-20 سنة	3	5.2
21-25 سنة	1	1.7
26 سنة فأكثر	3	5.2
المجموع	58	100

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد التدريسيين الذين خدمتهم أقل من (5) سنوات قد بلغ (41) تدريسياً، وعدد من خدمتهم تتراوح بين (6-10) سنة قد بلغ (7) تدريسياً، وعدد من الذين خدمتهم تتراوح بين (11-15) سنة قد بلغ (3) تدريسياً، وعدد من خدمتهم تتراوح بين (16-20) سنة قد بلغ (3) تدريسياً، وعدد من الذين خدمتهم تتراوح بين (21-25) سنة قد بلغ (1) تدريسي، وعدد من تكون خدمتهم أكثر من (26) سنة بلغ (3) تدريسياً.

ثانياً: مقاييس النزعة المركزية

المتغير المستقل: استراتيجية التفاوض

1- البعد الاستراتيجي

يوضح الجدول التالي متوسط كل من مؤشرات متغير البعد الاستراتيجي :

0.373	0.779	2.09	تهتم الإدارة العليا بوضع استراتيجية مناسبة لعملية التفاوض .
0.370	0.870	2.34	تهتم الكلية باستعمال استراتيجية تفاوض قوية
0.413	0.856	2.07	تسعى الإدارة للتخطيط الاستراتيجي وتطويره.
0.333	0.788	2.36	مستوى الاستراتيجية مناسبة حسب الحالة .
0.361	0.697	1.93	الاستراتيجية الإدارية اداة فعالة للتفاوض .
0.374	0.897	2.40	تهتم الإدارة العليا بالمقترحات المقدمة من منتسبيها ووضعها موضع التقدير.

جدول رقم (6) متوسط مؤشرات متغير البعد الاستراتيجي

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن التدريسيين يدركون بشكل مرتفع جهود كلية الإدارة والاقتصاد في تحديد استراتيجية التفاوض بموضوعية ووضوح تتناسب مع رسالة الجامعة المستنصرية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمؤشرات البعد الاستراتيجي ما بين (1.93 – 2.4).

2- البعد التكتيكي

يوضح الجدول التالي متوسط كل من مؤشرات متغير البعد التكتيكي:

الأسئلة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الاستراتيجيات التكتيكية المستخدمة واضحة ومفهومة.	2.36	0.931	0.394
التكتيكات التفاوضية مناسبة حسب الحالة.	2.28	0.812	0.356
يتم استعمال التكتيكات التفاوضية لتحقيق اهداف التفاوض.	2.36	0.831	0.351
تستخدم التكتيكات التفاوضية لمواجهة خصم متعصب.	2.41	0.974	0.403
تهتم الإدارة بتحفيز منتسبيها بالبحث عن أفكار جديدة لعملية	2.33	1.015	0.436

			التفاوض.
0.414	0.864	2.09	تسعى الإدارة لجعل العاملين مدركين للتغيير نحو الأفضل من جراء عملية التفاوض .

جدول رقم (7) متوسط مؤشرات متغير البعد التكتيكي

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الأسئلة

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لمؤشرات البعد التكتيكي تراوحت ما بين (2.09 – 2.41) وهذا يشير إلى الإدراك المرتفع لمفردات عينة البحث من التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد على الاستراتيجيات التكتيكية المتبعة من قبل الكلية لمواجهة الخصم الصعب من خلال تحفيز منتسبيها بالبحث عن أفكار جديدة لعملية التفاوض.

3- البعد العاطفي

يوضح الجدول التالي متوسط كل من مؤشرات متغير البعد العاطفي:

جدول رقم (8) متوسط مؤشرات متغير البعد العاطفي

0.402	1.069	2.66	تحرص الإدارة على استعمال العواطف في عملية التفاوض .
0.388	0.959	2.47	تحرص الإدارة على استعمال الإدراك العاطفي في تحقيق عملية التفاوض
0.386	0.912	2.36	تعمل الإدارة على إثارة حب المنافسة والتحدى لتحقيق التفاوض.
0.366	0.833	2.28	تطوير التفاعل العاطفي مع الطرف الآخر لتحسين التفاوض.
0.394	0.931	2.36	الإدارة العاطفية تساهم بشكل فعال لتحسين عملية التفاوض.
0.362	0.725	2.00	تحرص الإدارة على توجيه منتسبيها بتحقيق ما المطلوب إنجازه.
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الأسئلة

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لمؤشرات البعد العاطفي تراوحت ما بين (2.00 – 2.66) وهذا يشير إلى حرص مرتفع من إدارة كلية الإدارة والاقتصاد على استعمال العواطف في عملية التفاوض المتبعة وتوجيه منتسبيها بتحقيق ما مطلوب إنجازه من خلال تطوير التفاعل العاطفي مع الطرف الآخر لتحسين التفاوض.

4- البعد الثقافي:

يوضح الجدول التالي متوسط كل من مؤشرات متغير البعد الثقافي:

جدول رقم (9) متوسط مؤشرات متغير البعد الثقافي

0.383	0.879	2.29	تدرك الإدارة الفروق الثقافية أثناء التفاوض.
0.393	0.890	2.26	تسعى الإدارة على تطوير مهارات التواصل الثقافي أثناء المفاوضات.
0.365	0.782	2.14	تؤثر العوامل الثقافية في تحسين عملية التفاوض.
0.357	0.807	2.26	تسعى الإدارة على استعمال التواصل الثقافي لتحسين التفاوض.
0.384	0.810	2.10	تهتم الإدارة الى الحد من التحديات التي تواجهها أثناء عملية التفاوض.
0.469	1.101	2.34	تحرص الإدارة على التعامل مع كل فرد من بطريقة تناسب ثقافته.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن التدريسيين يدركون بشكل مرتفع ادارة كلية الإدارة والاقتصاد تحرص على التعامل مع كل فرد بطريقة تناسب ثقافته حيث تدرك الفروق الثقافية أثناء التفاوض حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمؤشرات البعد الثقافي ما بين (2.10 – 2.34).

5- البعد المعرفي

يوضح الجدول التالي متوسط كل من مؤشرات متغير البعد المعرفي:

الأسئلة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
---------	---------	-------------------	----------------

جدول رقم (10) متوسط مؤشرات متغير البعد المعرفي

0.409	0.968	2.36	تهتم الإدارة بمنح الفرصة لمنتسبيها لممارسة الصلاحيات المخولة لهم لأتمام التفاوض.
0.385	0.870	2.26	تحرص الإدارة العليا على تطوير مهارات التعلم المعرفي في التفاوض.
0.357	0.783	2.19	يتم استعمال التعلم المعرفي لتحسين عملية التفاوض.
0.357	0.857	2.40	تحرص الإدارة العليا على استعمال الذكاء العاطفي لتحسين التفاوض.
0.386	0.853	2.21	تحرص الإدارة العليا على استعمال المعرفة لتحسين التفاوض.
0.378	0.920	2.43	تستخدم الإدارة العليا التفكير النقدي لتحسين التفاوض.
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الأسئلة

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الإدارة العليا في كلية الإدارة والاقتصاد تحرص على استعمال الذكاء العاطفي لتحسين التفاوض وأن التدريسيين يدركون بشكل مرتفع عن حرص الإدارة العليا في تطوير مهارات التعلم المعرفي في التفاوض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمؤشرات البعد المعرفي ما بين (2.19 – 2.40).

المتغير التابع: التمييز المؤسسي

1- البعد التسويقي

يوضح الجدول التالي متوسط كل من مؤشرات متغير البعد التسويقي:

جدول رقم (11) متوسط مؤشرات متغير البعد التسويقي

0.353	0.884	2.50	الكلية التي تعمل بها تتمتع بتميز مؤسسي قوي.
0.356	0.812	2.28	تحرص الإدارة العليا على تحقيق العلامة التجارية القوية.
0.393	0.890	2.26	تركز الإدارة العليا على تحقيق التميز المؤسسي في السوق.
0.359	0.855	2.38	تستخدم الإدارة العليا استراتيجيات تسويقية فعالة .
0.416	0.955	2.29	توجد تحديات تواجه الكلية في تنفيذ استراتيجيات التسويق.
0.376	0.805	2.14	يؤثر التميز المؤسسي على أدائها المؤسسة في السوق.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن التدريسيين يدركون ما تقوم به الإدارة العليا في كلية الإدارة والاقتصاد مما يجعلها تتمتع بتميز مؤسسي قوي مما يؤثر على أدائها المؤسسي في السوق عن طريق استعمال استراتيجيات تسويقية فعالة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمؤشرات البعد التسويقي ما بين (2.14-2.50) وباتجاه عام موافق.

2- البعد التنظيمي

يوضح الجدول التالي متوسط كل من مؤشرات متغير البعد التنظيمي:

جدول رقم (12) متوسط مؤشرات متغير البعد التنظيمي

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن التدريسيين لديهم إدراك مرتفع عن البنية التنظيمية القوية التي تمتلكها الإدارة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الأسئلة
0.354	0.861	2.43	تمتلك الإدارة العليا بنية تنظيمية قوية .
0.429	0.858	2.00	القيادة والإدارة أحد الأبعاد التنظيمية التي تؤدي إلى تميز المؤسسة .
0.326	0.822	2.52	تسعى الإدارة إلى تقسيم واضح للمهام والواجبات داخل الكلية.
0.363	0.965	2.66	الهيكل التنظيمي السائد في الكلية هو الهيكل المرن.
0.305	0.701	2.29	تحرص الإدارة العليا لوضع آليات واضحة لاتخاذ القرارات داخل الكلية.
0.383	0.960	2.50	نمط القيادة المتبع داخل الكلية هو نمط القيادة التحفيزية.

العليا في كلية الإدارة والاقتصاد من خلال تقسم واضح للمهام والواجبات داخل تشكيلاتها كما تحرص الإدارة العليا أيضا لوضع آليات واضحة لإتخاذ القرارات داخل الكلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المتغير ما بين (2- 2.52).

3- البعد المالي

يوضح الجدول التالي متوسط كل من مؤشرات متغير البعد المالي:

الأسئلة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تتبع الكلية استراتيجية التمويل الداخلي	2.40	0.857	0.357
تسعى الادارة العليا على المؤشرات المالية لقياس ادائها .	2.36	0.950	0.402
لا توجد آليات واضحة لأتخاذ القرارات المالية داخل الكلية.	2.55	1.062	0.416
لا توجد آليات واضحة لإدارة المخاطر المالية داخل الكلية.	2.64	1.055	0.399
تستمع الإدارة العليا للتدريسين الذين يقدمون الاقتراحات والتوصيات لتعزيز	2.60	0.954	0.366

جدول رقم (13) متوسط مؤشرات متغير البعد المالي

			البعد المالي.
0.412	1.047	2.53	لا توجد آليات واضحة لقياس أداء فرص الاستثمار داخل الكلية.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن التدريسيين يؤيدون التمييز المؤسسي في البعد المالي وما تقوم به الإدارة العليا في كلية الإدارة والاقتصاد من خلال اعتماد الاقتراحات والتوصيات المقدمة من قبلهم لتعزيز البعد المالي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذه الاستراتيجية ما بين (2.36-2.60) وباتجاه عام موافق.

4- البعد التكنولوجي

يوضح الجدول التالي متوسط كل من مؤشرات متغير البعد التكنولوجي:

جدول رقم (14) متوسط مؤشرات متغير البعد التكنولوجي

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لمؤشرات البعد التكنولوجي تراوحت ما بين (2.31 – 2.62) وهذا يشير إلى الكلية تتمتع بتكنولوجيا وابتكار قوي كما أن البنية التحتية لها تعتمد على شبكة الانترنت مع وجود آليات واضحة لمواجهة الهجمات السيبرانية داخل الكلية.

5- المسؤولية الاجتماعية

يوضح الجدول التالي متوسط كل من مؤشرات متغير المسؤولية الاجتماعية:

الأسئلة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تتمتع الكلية بتكنولوجيا وابتكار قوي.	2.62	1.137	0.433
تركز الإدارة العليا على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التمييز .	2.36	0.968	0.409
البنية التحتية المستخدمة في الكلية هي شبكة إنترنت.	2.38	0.952	0.400
تستخدم الكلية تشفير البيانات كأجراءات الأمان السيبراني.	2.41	1.027	0.425
توجد آليات واضحة لمواجهة الهجمات السيبرانية داخل الكلية.	2.50	0.996	0.398
تسعى الإدارة على التركيز في تقييم استراتيجيات الابتكار والتطوير داخل الكلية من خلال الاستثمار في البحث والتطوير .	2.31	0.959	0.415

جدول رقم (15) متوسط مؤشرات متغير المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية تراوحت ما بين (2.16 – 2.47) وهذا يشير إلى الأدراك المرتفع للتدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد على سعي الإدارة العليا في تحقيق الانسجام والتلائم بين تنفيذ الاستراتيجية ومتطلبات حماية البيئة كما تهتم بتدريب الكوادر على أساليب العمل الحديثة

الأسئلة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تتمتع الكلية بمسؤولية اجتماعية قوية .	2.22	0.956	0.429
تركز الإدارة العليا فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية على دعم التدريب والتعليم.	2.16	0.696	0.322
تسعى الإدارة العليا على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.	2.33	0.906	0.389
تسعى الإدارة العليا على تحقيق الانسجام والتلائم بين تنفيذ الاستراتيجية ومتطلبات حماية البيئة.	2.36	0.852	0.360
تهتم الإدارة العليا بتدريب الكوادر على أساليب العمل الحديثة والتركيز على المسؤولية الاجتماعية لكل فرد	2.33	0.846	0.363
لا توجد آليات واضحة لتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية	2.47	0.883	0.358

والتركيز على المسؤولية الاجتماعية لكل فرد.

ثالثاً: اختبار الفرضية

اختبرت فرضية البحث الرئيسة بتحليل تأثير المتغير المستقل (استراتيجية التفاوض) في المتغير التابع (التميز المؤسسي) باستعمال معادلة الانحدار البسيط، ولما يناسب الفرضية الرئيسة والتي تنص على (يوجد تأثير إيجابي والارتباط بين استراتيجية التفاوض والتميز المؤسسي في كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية) والتي تتمثل بالصيغة التالية:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x$$

أذ إن (β_0) هو مقدار ثابت، وإن الدالة (y) تمثل المتغير المعتمد (التمييز المؤسسي)، كما أن (x) هو مقدار المتغير المستقل (استراتيجية التفاوض) المؤثر في المتغير المعتمد، كما استُخدمت قيمة (F) المحسوبة ومستوى الدلالة و قيمة معامل التحديد (R^2) لإختبار قوة التأثير بين المتغيرات المبحوثة، وكما موضح في الجدول (16) التالي:

جدول (16) تحليل تأثير استراتيجية في التمييز المؤسسي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig	R ²	F	Sig	المعنوية	المتغير التابع
التمييز المؤسسي	β_0	0.928	4.802	0	0.52	61.92	0.00	البعد الاستراتيجي
	β_1	0.666	7.869	0				
	β_0	1.076	5.588	0.16	0.48	50.73	0.00	البعد التكتيكي
	β_1	0.571	7.123	0				
	β_0	1.425	5.798	0	0.48	16.72	0.00	البعد الثقافي
	β_1	0.411	4.088	0				
	β_0	1.042	6.411	0	0.76	75.91	0.00	البعد العاطفي
	β_1	0.605	8.713	0				
	β_0	1.007	5.452	0	0.72	60.95	0.00	البعد المعرفي
	β_1	0.600	7.808	0				
	β_0	0.652	3.405	0	0.611	87.84	0.00	استراتيجية التفاوض
	β_1	0.764	9.373	0.001				

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

n=58 قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 7.08

يوضح الجدول (6) أعلاه ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (87.84) وهي اكبر من (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة (0.01) وعليه تُقبل فرضية البحث الرئيسية، وهذا يعني وجود (تأثير إيجابي والارتباط بين استراتيجية التفاوض والتميز المؤسسي في كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية)، ويتأكد ان أي تغيير في الاستراتيجية المتبعة في عملية التفاوض تؤدي الى التغيير في التميز المؤسسي بمقدار معامل $(\beta_1 = 0.764)$ ، وهذا يشير الى ان منحني الانحدار جيد لتحديد التأثير بين المتغيرات، مع الاخذ بنظر الاعتبار مقدار الثابت (β_0) الوارد في الجدول اعلاه . كما يشير الجدول الى المساهمة في تأثير استراتيجية التفاوض في تحقيق التميز المؤسسي في كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية بالمقدار المحدد الذي يشير اليه اختبار (R^2) الذي يمثل نسبة تلك المساهمة ، بينما تشير النسبة المتبقية الى وجود تأثيرات لمتغيرات اخرى لم تدخل في انموذج البحث الحالي.

المبحث الثالث

4. الاستنتاجات والتوصيات

هذه مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الباحثة في بحث استراتيجية التفاوض وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي :

4.1. الاستنتاجات:

1. أظهرت النتائج أن البُعد الاستراتيجي يسهم بشكل معنوي في تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يشير إلى تأثير قوي وإيجابي.
2. لوحظ أن البُعد التقني كان له تأثير كبير أيضاً، مما يؤكد أهمية التكنولوجيا في دعم التميز المؤسسي.
3. أظهرت التحليلات أن البُعد الثقافي يؤثر بقوة على التميز المؤسسي، مما يعكس الدور المحوري للثقافة المؤسسية.
4. البُعد العاطفي والبُعد المعرفي كان لهما تأثير معنوي، مما يؤكد أهمية التفاعل العاطفي والمعرفة في تعزيز التميز.
5. أثبتت استراتيجية التفاوض تأثيرها الإيجابي الواضح على التميز المؤسسي، مما يدل على أن التفاوض الفعال يدعم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير.
6. أن استراتيجية التفاوض الفعالة تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، حيث أنها تسعى الى تحقق الأهداف من خلال تحسين العلاقات مع العملاء والشركاء.
7. يعتمد التميز المؤسسي على القدرة على التفاوض من خلال التفاوض الفعال بين الأطراف والذي بدوره يساهم في الوصول الى الأهداف المرجوة.
8. استراتيجية التفاوض تؤثر على الأداء المؤسسي حيث يمكن أن تؤثر استراتيجية التفاوض على الأداء المؤسسي من خلال تحسين الكفاءة والإنتاجية.

9. التفاوض الفعال يتطلب مهارات خاصة للفوز به حيث يتطلب التفاوض الفعال مهارات مثل القدرة على التواصل الفعال وتحليل الوضع وتحديد الأهداف المطلوبة.
10. التمييز المؤسسي يتطلب استراتيجية تفاوض متكاملة حيث تشمل جميع جوانب التفاوض، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والتقييم.

4.2. التوصيات:

1. تعزيز الممارسات الاستراتيجية عبر تنفيذ خطط مدروسة وداعمة للتمييز المؤسسي، مع زيادة التركيز على تطوير البعد الاستراتيجي .
2. الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتبني الحلول التقنية لتحسين الأداء المؤسسي.
3. تعزيز الثقافة المؤسسية الإيجابية عبر بناء بيئة عمل تعاونية تشجع الابتكار والتفاعل الإيجابي.
4. تنفيذ برامج تدريبية تركز على تطوير المهارات العاطفية والمعرفية للموظفين، لتحقيق تفاعل أفضل بينهم وبين بيئة العمل.
5. تطوير استراتيجيات تفاوض شاملة تعزز من كفاءة المؤسسة وتدعم تحقيق أهدافها على المدى الطويل.
6. تطوير استراتيجية فعالة للتفاوض حيث يجب على المؤسسات تطوير إستراتيجيات فعالة لتحقيق التمييز المؤسسي، وذلك من خلال تحديد المتطلبات والأهداف وتحليل الوضع.
7. تدريب الموظفين على التفاوض إدراج عنصر التدريب للموظفين ضمن المهام التي على المؤسسات ان تضعها في قائمة أولوياتها على مهارات التفاوض الفعال، بما في ذلك التواصل الفعال والتحديد للأهداف وتحليل الوضع.
8. تقييم أداء التفاوض يجب على المؤسسات تقييم أداء التفاوض للمفاوضين لتحسين استراتيجية التفاوض، من خلال تحليل النتائج وتحديد نقاط القوة والضعف.
9. تطوير ثقافة تفاوض وذلك من خلال تعزيز القيم والمواقف الإيجابية تجاه التفاوض.
10. استعمال التكنولوجيا في التفاوض إنه لعنصر مهم في التفاوض استعمال التكنولوجيا لتحقيق التفاوض الناجح لتحسين الكفاءة والإنتاجية، ويكون ذلك من خلال استعمال أدوات الاتصال الحديثة والبرامج الخاصة بالتخطيط والتنظيم.
11. ابتكار سياسات واستراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق التمييز المؤسسي للمؤسسات في الأسواق.

مصادر البحث العربية

- 1- آل خليفة، محمد بن عبد الله. (2018). استراتيجيات التفاوض في الشركات السعودية: دراسة حالة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 34(1)، 20-1.
- 2- الحسين، عمر محمد. (2020). أثر استراتيجيات التفاوض على التمييز المؤسسي في الشركات الأردنية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 36(2)، 18-1.
- 3- عبد الله، أحمد. محمد. (2019). التفاوض في الأعمال: دراسة تحليلية لاستراتيجيات التفاوض في الشركات المصرية. مجلة التجارة والاقتصاد، 41(2)، 15-1.
- 4- الفريخ، م. ع. (2018). البعد التسويقي في التمييز المؤسسي. مجلة الإدارة العامة، 12(2)، 15-1.
- 5- كالاها، ر. (2018). التمييز المؤسسي من خلال التسويق. مجلة الأعمال والإدارة، 15(3)، 55-40.
- 6- محمود، م. (2018). دور التسويق في تحقيق التمييز المؤسسي. مجلة التسويق، القاهرة، دار الكتب الحديثة 10(1)، 35-20.

مصادر البحث الأجنبية

- 1- Aaker ،D. A. (1996). Building strong brands.
- 2- Barnett ،W. P. (2017). The red queen among organizations: How competitiveness evolves. Princeton University Press.
- 3- Bazerman ،M. H. ،& Neale ،M. A. (1992). Negotiating rationally. Free Press.
- 4- Benjamin, Ruha. (2019). Race After Technology: Abolitionist Tools for the New Jim Code. Polity Press.
- 5- Bryson ،J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations
- 6- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. International Journal of Management Reviews, 12(1), 85–105.
- 7- Eubanks, Virginia. (2018). Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor. St. Martin's Press.
- 8- Feagin, Joe R. (2014). Systemic Racism: A Theory of Oppression. Routledge.
- 9- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2019). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Harvard University Press.
- 10- Fisher, Roger, and William Ury. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin Books, 1981.
- 11- Fisher ،R. (2019). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin.

- 12- Fonte, C. & Gajewski, B. *Journal of Business Ethics* (2017) -3628-6)
- 13- Gilliard, Chris. (2021). "Privacy's Not an Abstraction." *Real Life Magazine*.
- 14- Gudykunst, W. B. & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Sage Publications.
- 15- Hitt, M. A. (2019). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- 16- Johnson, G. (2017). *Exploring strategy*. Pearson Education.
- 17- Keen, S. (2013). *The negotiation book: Your definitive guide to successful negotiation*. Pearson.
- 18- Kerin, R. A. (2017). *Marketing*. McGraw-Hill Education.
- 19- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Prentice Hall.
- 20- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (2006). *Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table*. Harvard University Press.
- 21- Lewicki, R. J. & Hiam, A. (2011). *Mastering business negotiation: A comprehensive guide*. Jossey-Bass.
- 22- Luthans, F. & Kreitner, R. (2012). *Organizational behavior modification*. Routledge.
- 23- Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. Free Press.
- 24- Noble, Safiya Umoja. (2018). *Algorithms of Oppression: How Search Engines Reinforce Racism*. NYU Press.
- 25- O'Neil, Cathy. (2016). *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. Crown Publishing.
- 26- Oliver, Melvin L. & Shapiro, Thomas M. (2006). *Black Wealth / White Wealth: A New Perspective on Racial Inequality*. Routledge.
- 27- Pager, Devah, & Shepherd, Hana (2008). "The Sociology of Discrimination: Racial Discrimination in Employment, Housing, Credit, and Consumer Markets." *Annual Review of Sociology*, 34, 181–209.
- 28- Pincus, Fred L. (2000). "Discrimination Comes in Many Forms: Individual, Institutional, and Structural". *The American Behavioral Scientist*, Vol. 40, No. 2, pp. 186-194.
- 29- Pine, B. J. (1999). *Mass customization: The new frontier in business competition*. Harvard Business School Press.
- 30- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

- 31- Thompson ,A. A. (2015). Strategic management: Concepts and cases. Cengage Learning.
- 32- Thompson ,L. (2015). The truth about negotiations. Pearson Education.
- 33- Trott ,P. (2017). Innovation management and new product development.
- 34- Wachter ,P. L. (2011). Therapeutic communication: Knowing what to say when. Guilford Press .
- 35- Fonte, C., & Gajewski, B. J. (2017). Corporate Social Responsibility and Social Exclusion. Journal of Business Ethics, 142(3), 569–587.
- 36- OECD (2020). Responsible Business Conduct and Inclusive Growth. OECD Publishing.
- 37- Blowfield, M., & Murray, A. (2014). Corporate Responsibility. Oxford University Press.