جمهورية مصر العربية

معهـــد التخطيط القومي

الدراسات العليا

دور استراتيجيات التفاوض في حل مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في التخطيط والتنمية

إعداد

محمد طلعت عبد الرحيم عطية

إشراف

أ.م.د: يحيي حسين علي حسين

أستاذ القانون التجاري المساعد

بمركز العلاقات الاقتصادية الدولية

أ.م.د: فاطمة خميس الحملاوي

أستاذ الاقتصاد المساعد

بمركز العلاقات الاقتصادية الدولية

٢٠٢٦

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف على هذه الرسالة، **الدكتور يحيى حسين علي،** على جهوده الكبيرة ودعمه المتواصل، وصبره وتحمله طوال فترة إعداد هذه الدراسة، وإرشاده الدقيق الذي مكنني من إنجاز هذا العمل على الوجه الأكمل بإذن الله. فجزاه الله عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة على ما قدمه لي من علم ونصح وحرص دائم مكنني على إتمام البحث.

كما أتوجه بخالص الشكر **للدكتور جلال محمد نجيب،** لمساعدته القيمة لي في إعداد الاستبانات وجمع البيانات، ولتعاونه المثمر الذي أسهم في تسهيل مرحلة البحث الميداني.

وأخص بالشكر **الدكتورة فاطمة خميس الحملاوي** على توجيهاتها العلمية الدقيقة في تنسيق الرسالة بأسلوب أكاديمي رفيع، مما أضفى على العمل وضوحًا ومهنية عالية.

كما أتقدم بالشكر **للدكتورة فادية عبد السلام،** التي تعلّمنا منها فن واستراتيجيات التفاوض، والتي كان لها أثر واضح في صقل مهاراتي البحثية والمعرفية في هذا المجال.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر **للدكتور محمود رشوان،** أستاذ الإحصاء، الذي سهّل لنا كثيرًا من الأمور المتعلقة بالتحليل الإحصائي، **وللدكتور حسن ربيع** الذي تعلمنا منه أساسيات الإحصاء وطرق تطبيقها بشكل عملي ودقيق.

وختامًا، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إتمام هذه الدراسة، سائلاً الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين في مجال التفاوض والإدارة داخل الهيئات والمؤسسات.

والله ولي التوفيق،،،

المستخلص

عنوان الرسالة: دور استراتيجيات التفاوض في حل مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر

الباحث: محمد طلعت عبد الرحيم عطية

المشرفون: أ.م.د: يحيي حسين علي حسين أ.م.د: فاطمة خميس الحملاوي **السنة:**٢٠٢٦

الدرجة العلمية: ماجستير التخطيط والتنمية **معهد التخطيط القومي**

هدفت الدراسة إلى تحليل دور استراتيجيات التفاوض في معالجة المشكلات التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر، في ظل التحديات المتزايدة المرتبطة بسوق العمل وتعقّد الأبعاد المالية والقانونية والاجتماعية والتنظيمية لنظم التأمينات. وانطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن التفاوض، بوصفه أداة إدارية وإنسانية، يمكن أن يسهم بفاعلية في تحسين قدرة الهيئة على إدارة المشكلات وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح المتعاملين معها. واعتمدت الدراسة على توظيف المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، إلى جانب المنهج الكمي التطبيقي لاختبار فرضيات الدراسة ميدانيًا. وتمثّل مجتمع الدراسة في العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، بينما تم اختيار عينة ممثلة منهم. كما اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات، واستخدم تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر استراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات) كمتغيرات مستقلة على مجموعة من المشكلات المالية والتأمينية، والقانونية والاجتماعية، والمؤسسية والتنظيمية كمتغيرات تابعة.

وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة استراتيجيات التفاوض داخل الهيئة، مع تصدّر استراتيجية تعميق العلاقات، مما يعكس وعيًا تفاوضيًا متقدمًا لدى العاملين. كما كشفت الدراسة عن ارتفاع مستوى المشكلات، خاصة مشكلة التهرب من التأمين. وأثبتت النتائج وجود أثر معنوي لاستراتيجيات التفاوض في معالجة عدد من المشكلات، لا سيما المالية والتأمينية، مثل التهرب من التأمين والمعاش المبكر والتحويل الوظيفي، مع تفوق واضح لاستراتيجية تعميق العلاقات. كما تبين وجود تأثير جزئي في معالجة بعض المشكلات القانونية (مثل إثبات علاقة العمل)، مقابل غياب التأثير في قضايا ذات طبيعة تشريعية أو اجتماعية بحتة. كذلك أظهرت النتائج وجود دور دال لاستراتيجيات التفاوض في دعم التحول الرقمي، مع محدودية تأثيرها في المسائل القانونية الصرفة. وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجية تعميق العلاقات تُعد الأكثر فاعلية في بيئة الهيئة، لما تسهم به في بناء الثقة وتقليل النزاعات وتحقيق حلول مستدامة. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التفاوض المؤسسي، وتطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات التفاوضية، وربط استراتيجيات التفاوض ببرامج التحول الرقمي والإصلاح الإداري، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق العدالة التأمينية.

الكلمات الدالة:

استراتيجيات التفاوض، التفاوض المؤسسي، الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، المشكلات التأمينية، التحول الرقمي، إدارة النزاعات، الكفاءة المؤسسية.

ملخص الرسالة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور استراتيجيات التفاوض في معالجة المشكلات التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر، في ظل التحديات المتزايدة التي يشهدها سوق العمل، وتعقّد الأبعاد المالية والقانونية والاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بنظم التأمينات الاجتماعية. وانطلقت الدراسة من افتراض رئيسي مفاده أن التفاوض، باعتباره أداة إدارية وإنسانية غير تقليدية، يمكن أن يسهم بفاعلية في تحسين قدرة الهيئة على إدارة هذه المشكلات وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح المتعاملين معها.

واعتمدت الدراسة على منهج علمي تكاملي، جمع بين المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الإطار النظري والدراسات السابقة، والمنهج الكمي التطبيقي لاختبار فرضيات الدراسة ميدانيًا. وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر استراتيجيات التفاوض، ممثلة في استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة كمتغيرات مستقلة، على مجموعة من المشكلات المالية والتأمينية، والقانونية والاجتماعية، والمؤسسية والتنظيمية كمتغيرات تابعة، وذلك على عينة ممثلة من العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

وأظهرت نتائج التحليل الوصفي ارتفاع مستوى ممارسة استراتيجيات التفاوض داخل الهيئة، حيث جاءت استراتيجية تعميق العلاقات في المرتبة الأولى، تلتها استراتيجية التكامل، وهو ما يعكس وجود وعي تفاوضي متقدم لدى العاملين. كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى المشكلات محل الدراسة، وفي مقدمتها مشكلة التهرب من التأمين، بما يؤكد الحاجة الملحة إلى تبني أدوات تفاوضية فعالة لمعالجتها.

وعلى مستوى اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الأساسية الأولى جزئيًا، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض في معالجة عدد من المشكلات المالية والتأمينية، أبرزها مشكلة التهرب من التأمين، ومشكلة المعاش المبكر للعالقين بين القانونين، ومشكلة التحويل من فئة صاحب عمل إلى عامل، مع تفوق واضح لاستراتيجية تعميق العلاقات في تفسير التباين في المتغيرات التابعة.

كما أظهرت النتائج قبول الفرضية الأساسية الثانية جزئيًا، إذ ثبت وجود أثر معنوي لاستراتيجيات التفاوض في معالجة مشكلات إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية، في حين لم يظهر تأثير دال في مشكلات الزواج العرفي والرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات، وهو ما يشير إلى أن هذه المشكلات تتجاوز حدود التفاوض الإداري، وترتبط بدرجة أكبر بأطر تشريعية واجتماعية وثقافية.

وفيما يتعلق بالفرضية الأساسية الثالثة، فقد أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض في معالجة مشكلات التحول الرقمي والميكنة، خاصة من خلال استراتيجية تعميق العلاقات، بينما لم يثبت وجود أثر دال في مشكلة الوكالة القانونية، مما يعكس الطبيعة القانونية الصرفة لهذه المشكلة وخضوعها لنصوص تشريعية ملزمة.

وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجية تعميق العلاقات القائمة تمثل الأداة التفاوضية الأكثر فاعلية داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، لما لها من دور محوري في بناء الثقة، وتخفيف حدة النزاعات، وتحقيق حلول واقعية ومستدامة، في حين يظل دور استراتيجية التكامل داعمًا ومحدودًا في بعض المجالات.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التفاوض المؤسسي داخل الهيئة، وتطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات التفاوضية للعاملين، وربط استراتيجيات التفاوض ببرامج التحول الرقمي والإصلاح الإداري، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق العدالة التأمينية، وتعزيز الثقة بين الهيئة والمتعاملين معها.

وتُعد هذه الدراسة إضافة علمية وتطبيقية في مجال إدارة التفاوض داخل المؤسسات العامة، حيث تقدم نموذجًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه في تطوير سياسات إدارة المشكلات في الهيئات الخدمية ذات الطابع الاجتماعي والتأميني.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإطار العام للبحث	أ-ح
شكر وتقدير	أ
المستخلص باللغة العربية	ب
ملخص الرسالة باللغة العربية	ج
فهرس المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ز
المقدمة	١
مشكلة الدراسة	٢
أهمية الدراسة	٣
أهداف الدراسة	٤
فرضيات الدراسة	٤
منهج الدراسة	٤
الدراسات السابقة	٥
الفجوة البحثية	١٦
خطة الدراسة	١٧
الفصل الأول: التفـاوض في حل المشكلات المؤسسية	١٨-٣٨
المحور الأول: التأصيل النظري للتفاوض	٢٠
المحور الثاني: الأسس النظرية لاستراتيجيات التفاوض	٢٦
المحور الثالث: سياسات التفاوض وتكتيكاته	٣٤
الفصل الثانى: نظام التأمين الاجتماعي في مصر ومشكلاته المؤسسية	٣٩- ٦٨
المحور الأول: تطور نظم وتشريعات التأمين الاجتماعي في مصر	٤٢
المحور الثاني: أهم الفروق بين قانون التأمين الاجتماعي رقم (٧٩) لسنة ١٩٧٥م وقانون التأمين الاجتماعي رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩م	٤٨
المحور الثالث: أبرز المشكلات المالية والقانونية والاجتماعية والمؤسسية التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ومبررات استخدام استراتيجيات التفاوض لمعالجة هذه المشكلات	٥٥
الفصل الثالث: أثر استراتيجيات التفاوض في معالجة مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي	٦٩-١١٠
المحور الأول: تصميم الدراسة الميدانية وأداة جمع البيانات	٧١
عينة الدراسة	٧١

متغيرات الدراسة	٧١
طرق جمع البيانات وأدوات الدراسة	٧٣
صدق وثبات أداة الدراسة	٧٦
المحور الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	٧٩
أولًا: تحليل البيانات الجزء الخاص باستراتيجيات التفاوض	٧٩
ثانيًا: تحليل البيانات الجزء الخاص بمشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي	٨٣
تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة	٩٢
ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة	٩٣
المحور الثالث: النتائج العملية والتوصيات	١٠٥
النتائج العملية	١٠٥
التوصيات العملية والأكاديمية	١٠٩
قائمة المراجع	١١١
أولا: مراجع باللغة العربية	١١٢
ثانيا: مراجع باللغة الانجليزية	١١٧
قائمة الملاحق	١١٨
ملحق (١) أداة الدراسة(الاستبانة)	١١٩
ملخص الرسالة إنجليزي Summary	I
مستخلص الرسالة إنجليزي Abstract	III

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
٣-١	توزيع أفراد العينة حسب النوع	٧٢
٣-٢	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٧٢
٣-٣	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٧٢
٣-٤	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في الوظيفة القيادية	٧٣
٣-٥	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس ألفا كرونباخ)	٧٧
٣-٦	تحليل الاستبانة الخاصة باستراتيجية التكامل	٧٩
٣-٧	حجم الأثر الخاص بإستراتيجية التكامل	٨٠
٣-٨	تحليل الاستبانة الخاصة باستراتيجية تعميق العلاقات القائمة	٨١
٣-٩	حجم الأثر الخاص بإستراتيجية تعميق العلاقات	٨٢
٣-١٠	تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة التهرب من التأمين	٨٣
٣-١١	حجم الأثر الخاص بمشكلة التهرب من التأمين	٨٤
٣-١٢	تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد	٨٤
٣-١٣	حجم الأثر الخاص بمشكلة المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد	٨٥
٣-١٤	تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل	٨٥
٣-١٥	حجم الأثر الجزء الخاص بمشكلة التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل	٨٦
٣-١٦	تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة اثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية	٨٦و٨٧
٣-١٧	حجم الأثر الخاص بمشكلة اثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية	٨٧
٣-١٨	تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة الزواج العرفي (الزواج غير الموثق)	٨٨
٣-١٩	حجم الأثر الخاص بمشكلة الزواج العرفي (الزواج غير الموثق)	٨٨
٣-٢٠	تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات	٨٩
٣-٢١	حجم الأثر الخاص بمشكلة الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات	٨٩
٣-٢٢	تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة التحول الرقمي والميكنة	٩٠
٣-٢٣	حجم الأثر الخاص بمشكلة التحول الرقمي والميكنة	٩١
٣-٢٤	تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة الوكالة القانونية	٩١
٣-٢٥	حجم الأثر الخاص بمشكلة الوكالة القانونية	٩٢
٣-٢٦	اختبارات التعدد الخطي(VIF) و (Tolerance) للمتغيرات المستقل	٩٢
٣-٢٧	تحليل مؤشر الحالة ونسب التباين	٩٣
٣-٢٨	تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة التهرب من التأمين	٩٤
٣-٢٩	تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد	٩٥

٣-٣٠	تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل	٩٦
٣-٣١	تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة اثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية	٩٧و٩٨
٣-٣٢	تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة الزواج العرفي (الزواج غير الموثق)	٩٩
٣-٣٣	تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات	١٠٠
٣-٣٤	تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة التحول الرقمي والميكنة	١٠١و١٠٢
٣-٣٥	تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة الوكالة القانونية	١٠٣

المقدمة

تضم الدولة عددًا من الهيئات والمؤسسات والمرافق العامة التي تقدم خدماتها للأفراد المنتفعين بها دون تفرقة بينهم. ومع الزيادة المضطردة في أعداد المنتفعين من خدمات هذه الهيئات، وفي ظل اعتماد العديد منها على أساليب إدارية تقليدية في إدارة أعمالها، برزت مظاهر قصور في جودة الخدمات المقدمة، وأصبحت في كثير من الأحيان لا تلبي تطلعات المستفيدين منها. وقد أدى ذلك إلى ظهور العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية، مما استوجب البحث عن مداخل وأساليب إدارية حديثة تسهم في معالجة هذه المشكلات، وتحقيق قدر من التوافق بين ما تقدمه تلك الهيئات من خدمات وبين تطلعات الأفراد المنتفعين بها. وفي هذا الإطار، تشهد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات العامة تحولات متسارعة أسهمت في زيادة تعقيد المشكلات التي تواجهها، لا سيما في المؤسسات التي تقدم خدمات واسعة النطاق وتتسم بتعدد مستوياتها الإدارية وتشابك إجراءاتها. وأمام هذه التحولات، برزت إدارة التفاوض كإحدى الأدوات الإدارية والاستراتيجية المهمة التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها في التعامل مع تضارب المصالح، وتعدد الأطراف المعنية، وتباين الأهداف، بما يسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة المؤسسية واحتياجات المستفيدين. ويُعد التفاوض عملية ديناميكية مستمرة لا تقتصر على تسوية النزاعات فحسب، بل تمتد لتشمل بناء العلاقات، وتنسيق الجهود، وصياغة حلول مشتركة تحقق منافع متبادلة للأطراف المختلفة. وقد أكدت العديد من الدراسات الإدارية الحديثة أن تبني استراتيجيات تفاوضية فعّالة يمثل مدخلًا مهمًا لتحسين جودة اتخاذ القرار، والحد من حدة المشكلات المؤسسية، وتعزيز مناخ الثقة والتعاون داخل المؤسسات العامة (الطائي، ٢٠١٦، ص. ١٣٩–١٤٦). كما يُعد التفاوض سلوكًا إنسانيًا ومهارة اجتماعية تلعب دورًا محوريًا في مختلف جوانب الحياة، حيث يلجأ إليه الأفراد بدرجات متفاوتة لتحقيق مصالحهم والتوفيق بين الأهداف المتعارضة. وتزداد فاعلية هذه المهارة من خلال التعلم والممارسة، الأمر الذي جعل استخدام التفاوض في الإطار المؤسسي ضرورة ملحة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإدارة المصالح المتباينة بين الأطراف المختلفة (جلال، ٢٠٠٧، ص. ٣). وتُعد الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي من المؤسسات الحيوية التي تضطلع بدور أساسي في تحقيق الحماية الاجتماعية وضمان الاستقرار الاقتصادي لقطاعات واسعة من المجتمع. إلا أن طبيعة عمل الهيئة، وما يرتبط بها من تشابك تشريعي وتنوع في أصحاب المصلحة، إلى جانب الضغوط الإدارية والخدمية المتزايدة، تجعلها عرضة لظهور عدد من المشكلات التنظيمية والإجرائية التي قد تعوق تحقيق أهدافها بالكفاءة المنشودة. وفي هذا السياق، يبرز التفاوض كآلية إدارية مناسبة للتعامل مع هذه المشكلات، وبخاصة تلك التي يمكن معالجتها داخل الإطار المؤسسي القائم دون الحاجة إلى تدخل تشريعي.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن الاستراتيجيات التفاوضية التكاملية، القائمة على التعاون وتحقيق المصالح المشتركة، تسهم بدرجة كبيرة في تقليل حدة الصراعات وتحسين نتائج التفاوض مقارنة بالاستراتيجيات التنافسية. كما أكدت دراسات أخرى أهمية استراتيجية تعميق العلاقات بوصفها مدخلًا طويل الأجل يركز على بناء الثقة واستدامة العلاقات التفاوضية، بما يعزز مناخ العمل الإيجابي ويحد من تكرار المشكلات

والنزاعات داخل المؤسسات. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لاستراتيجيات التفاوض في تحسين الأداء المؤسسي، فإن التطبيق المنهجي لهذه الاستراتيجيات داخل المؤسسات العامة، وبخاصة في مجال التأمين الاجتماعي، لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل، خاصة فيما يتعلق بقياس أثرها الفعلي في معالجة المشكلات التنظيمية والإدارية. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى الربط بين استراتيجيات التفاوض الحديثة ومشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على أساليب تحليل إحصائي مناسبة.

وانطلاقًا مما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور استراتيجيات التفاوض، وبخاصة استراتيجيتي التكامل وتعميق العلاقات، في معالجة مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وذلك بهدف تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن الاستفادة منه في دعم متخذي القرار، وتطوير السياسات الإدارية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، بما يسهم في تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

مشكلة الدراسة:

تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر عددًا من المشكلات التنظيمية والإجرائية التي قد تؤثر على كفاءة تحقيق الأهداف التي أُنشئت من أجلها، ومن أبرزها بعض مظاهر التهرب التأميني، إلى جانب مشكلات أخرى ترتبط بتعاملات الأطراف المختلفة داخل منظومة التأمين الاجتماعي. ومع ما يشهده المجتمع من تطورات متسارعة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، أصبح من الضروري البحث عن مداخل إدارية حديثة تسهم في التعامل مع هذه المشكلات بصورة أكثر فاعلية.

وتتمثل المشكلة البحثية في أن الأساليب التقليدية المتبعة في التعامل مع بعض المشكلات داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي لم تعد كافية وحدها لمواكبة هذا التطور، الأمر الذي يستدعي دراسة إمكانية الاستفادة من أدوات إدارية بديلة، من بينها استراتيجيات التفاوض، بوصفها إحدى الآليات التي يمكن من خلالها التوفيق بين المصالح المختلفة للأطراف المعنية، والتعامل مع المشكلات التي تنشأ داخل الإطار المؤسسي القائم.

ولا تتجه هذه الدراسة إلى تناول المشكلات من منظور تقليدي يقوم على تصنيفها إلى مشكلات متعلقة بالإدارة أو العاملين أو أصحاب المعاشات، حيث إن هذا المدخل يقود إلى طرح قضايا جوهرية، مثل تدني الأجور أو انخفاض قيمة المعاشات أو زيادة الاشتراكات التأمينية أو إدارة أموال الهيئة، وهي قضايا يرتبط حلها بإجراء تعديلات تشريعية وتوجهات سياسية عامة، وهو ما يخرج عن نطاق هذه الدراسة.

وبناءً على ذلك، تركز الدراسة الحالية على المشكلات التي تقبل المعالجة دون الحاجة إلى تعديل تشريعي، أي تلك المشكلات التي يفترض الإطار القانوني القائم عدم حدوثها، ويمكن التعامل معها من خلال تحسين آليات التفاعل والتفاوض بين العاملين بالهيئة، والمؤمن عليهم، وأصحاب المعاشات، والمستفيدين، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التفاوض المختلفة. وفي هذا الإطار، تتناول الدراسة عددًا من المشكلات، من بينها مشكلة التهرب من سداد الاشتراكات التأمينية، ومشكلة المعاش المبكر، ومشكلة الفئات العالقة بين

أحكام القانون الملغى رقم (٧٩) لسنة ١٩٧٥ والقانون الحالي رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩، وذلك في ضوء استخدام استراتيجيات التفاوض، وبخاصة استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات، بهدف التعرف على مدى إمكانية الإسهام في معالجتها.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة التساؤل الرئيس للدراسة على النحو التالي:

ما أثر استراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات) في معالجة مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، هي:

١. ما مستوى تطبيق استراتيجية التكامل في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟
٢. ما مستوى تطبيق استراتيجية تعميق العلاقات في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟
٣. ما أكثر مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي شيوعًا من وجهة نظر العينة محل الدراسة؟

أهمية الدراسة:

تتضح الأهمية النظرية لهذه الدراسة في سعيها إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين استخدام استراتيجيات التفاوض ومعالجة المشكلات التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بإدارة التفاوض وتطبيقاتها داخل المؤسسات الخدمية الحكومية، ويساعد على تعميق الفهم العلمي لدور التفاوض كأداة إدارية حديثة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة تقديم الخدمات التأمينية.

أما الأهمية التطبيقية للدراسة، فتتجلى فيما يلي:

أولًا: بالنسبة للقيادات والعاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي

تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد القيادات والعاملين بالهيئة بإطار عملي وإرشادي يساعدهم على توظيف استراتيجيات التفاوض بصورة أكثر فاعلية في التعامل مع المشكلات الإدارية والتنظيمية والخدمية التي تواجههم أثناء أداء مهامهم، بما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات رشيدة، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الهيئة.

ثانيًا: بالنسبة للمؤمن عليهم وأصحاب الأعمال وأصحاب المعاشات والمستفيدين

من المتوقع أن يسهم تطبيق استراتيجيات التفاوض في معالجة المشكلات التي تواجه المتعاملين مع الهيئة في تعزيز مستوى الرضا عن نظام التأمينات الاجتماعية، وزيادة وعيهم بحقوقهم والتزاماتهم التأمينية، والحد من المخاوف المرتبطة بالإجراءات والخدمات، بما يحقق مصالحهم ويعزز الثقة المتبادلة بينهم وبين الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وقياس دور استراتيجيات التفاوض في معالجة المشكلات التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في جمهورية مصر العربية، وذلك من خلال:

١. تأصيل الإطار المفاهيمي للتفاوض وبيان أهم استراتيجياته.
٢. تشخيص أبرز المشكلات المالية والقانونية والاجتماعية والمؤسسية التي تواجه الهيئة.
٣. قياس إسهام استراتيجيات التفاوض في معالجة مشكلات الاشتراكات التأمينية والمعاش المبكر وتسوية الأوضاع التأمينية.
٤. تحليل دور استراتيجيات التفاوض في معالجة قضايا علاقة العمل والمشكلات الاجتماعية المرتبطة بالنظام التأميني.
٥. قياس أثر استراتيجيات التفاوض في دعم التحول الرقمي والميكنة ومعالجة الإشكالات القانونية ذات الصلة.

فرضيات الدراسة:

انطلاقًا من طبيعة التحديات التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، سواء تلك المرتبطة بمشكلات سوق العمل والتأمينات الاجتماعية، أو القضايا القانونية والاجتماعية المتعلقة بحقوق المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات، أو التحديات المؤسسية المصاحبة لبرامج التحول الرقمي والميكنة، تحاول الدراسة اختبار صحة الفروض التالية:

- تسهم استراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات) في معالجة المشكلات المالية والتأمينية المرتبطة بسوق العمل داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- تسهم استراتيجيات التفاوض في معالجة المشكلات القانونية والاجتماعية المرتبطة بحقوق المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- تسهم استراتيجيات التفاوض في دعم معالجة المشكلات المؤسسية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي والميكنة داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه الأنسب لطبيعة موضوع البحث وأهدافه، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا، وتحليل أبعادها المختلفة، والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيراتها، بما يسهم في تفسير واقع استخدام استراتيجيات التفاوض ودورها في معالجة المشكلات المؤسسية. كما استعانت الدراسة بـ **المنهج الاستنباطي** في بناء الإطار النظري، من خلال تحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة والنصوص المتخصصة ذات الصلة باستراتيجيات التفاوض، بهدف استخلاص

المفاهيم الأساسية والنماذج النظرية، وتوظيفها في تفسير النتائج الميدانية وربطها بالأسس النظرية التي انطلقت منها الدراسة.

وقد تم توظيف هذين المنهجين بصورة تكاملية في تحليل متغيرات الدراسة، بما يضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على **البيانات الأولية والثانوية**، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الدراسة الميدانية، في حين تم الاعتماد على البيانات الثانوية من الدوريات العلمية والتقارير الرسمية ذات الصلة، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس دور استراتيجيات التفاوض في معالجة المشكلات داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

الدراسات السابقة:

تهدف الدراسات السابقة في هذا البحث إلى التعرف على مدى استخدام استراتيجيات التفاوض في حل المشكلات المؤسسية، وبخاصة تلك التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر. ويأتي استعراض هذه الدراسات لبيان الجهود البحثية السابقة، وتحديد الفجوات العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، من حيث تطبيق استراتيجيات التفاوض وتأثيرها على حل المشكلات المؤسسية والإدارية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتأمين الاجتماعي في مصر

دراسة عبد العزيز، أحمد (2012) تناولت تحليل الجوانب المالية والاقتصادية لنظام التأمين الاجتماعي في مصر، مع التركيز على تشخيص أبرز المشكلات والتحديات التي تواجه النظام، إلى جانب رصد الجوانب الإيجابية التي يمكن البناء عليها لدعم كفاءته واستدامته. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات والمؤشرات المتاحة، بهدف الوقوف على طبيعة الاختلالات الاقتصادية والمالية للنظام، وانعكاساتها على المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن نظام التأمين الاجتماعي في مصر يواجه عددًا من التحديات الجوهرية، من أهمها ضعف الملاءة المالية نسبيًا، وعدم كفاية عوائد استثمار أموال التأمينات، ووجود فجوات بين قيمة الاشتراكات والمزايا التأمينية، فضلًا عن تباين الآثار الاقتصادية للنظام بين الإيجابيات والسلبيات. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير منظومة المزايا التأمينية، وإعادة النظر في الحد الأقصى للأجر التأميني، وتوجيه أموال التأمين الاجتماعي نحو استثمارات أكثر كفاءة تدعم التنمية الاقتصادية، مع تبني إطار إصلاحي شامل لتحديث النظام. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنسبة للبحث الحالي، إذ تُبرز بوضوح المشكلات المالية والإدارية الهيكلية التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وهو ما يوفر أساسًا تحليليًا مناسبًا لتوظيف استراتيجيات التفاوض كمدخل إداري لمعالجة هذه المشكلات، والحد من الصراعات المؤسسية، وتحسين كفاءة الأداء، بما يكمل الأطر التشريعية والتنظيمية القائمة دون الاعتماد الحصري على التعديل القانوني.

وترتبط نتائج هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي، إذ توفر أرضية علمية لفهم المشكلات الأساسية التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، ومن ثم يمكن تطبيق استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق

العلاقات كأدوات إدارية لمعالجة هذه المشكلات، وتعزيز الالتزام بالقوانين، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة.

بينما تناولت **دراسة محمد، حسني (2023)** تحليل المشكلات والمعوقات الرئيسية التي تواجه نظام التأمين الاجتماعي في مصر، مع التركيز على الكشف عن أسبابها الحقيقية وتقديم مقترحات لتطوير النظام بما يسهم في تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية، وعلى رأسها إعادة توزيع الدخل القومي وتعزيز الحماية الاجتماعية للمؤمن عليهم. وسعت الدراسة إلى تشخيص أوجه القصور التي تعوق النظام عن أداء دوره، والاستفادة من نتائج التحليل في دعم كفاءة النظام التأميني ورفع مردوده الاقتصادي والاجتماعي.
واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل المشكلات الهيكلية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في أداء نظام التأمين الاجتماعي في مصر، بهدف الوقوف على طبيعة هذه المشكلات وانعكاساتها على المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات، وعلى كفاءة عمل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بوجه عام.
وأظهرت نتائج الدراسة أن التأمينات الاجتماعية تمثل ركيزة أساسية لتحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، إلا أن النظام يعاني من انخفاض في كفاءته الاقتصادية نتيجة عدد من الإشكاليات الجوهرية، من أبرزها انتشار ظاهرة التهرب من الاشتراكات، وتعدد التشريعات والقرارات المنظمة بشكل يحد من تحقيق العدالة والمساواة، فضلًا عن ضعف ملاءمة المعاشات لمستوى المعيشة في ظل ارتفاع معدلات التضخم، وهو ما ينعكس سلبًا على قدرة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي على تحقيق أهدافها بكفاءة.
وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة رفع الكفاءة الاقتصادية للنظام التأميني، وإصلاح وتطوير آليات إدارته، ومنح الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي قدرًا أكبر من المرونة والاستقلالية، إلى جانب تنويع أوجه استثمار أموال التأمينات، وإعادة النظر في نسب الاشتراك، ووضع سياسات فعالة لمواجهة آثار التضخم وربط المعاشات بالأجور والقيم الحقيقية.
وتتصل هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي من حيث تركيزها على المشكلات الفعلية التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، ولا سيما المشكلات المرتبطة بالتهرب من التأمين، وضعف الالتزام الاشتراكي، وعدم كفاية المزايا التأمينية، وهي مشكلات تمثل أرضية خصبة لظهور تعارض المصالح بين أطراف العلاقة التأمينية. ومن ثم، فإن نتائج هذه الدراسة تبرز الحاجة إلى تبني مداخل إدارية غير تقليدية لمعالجة تلك المشكلات، وهو ما يتقاطع مع توجه الرسالة الحالية نحو توظيف استراتيجيات التفاوض، وبخاصة استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات، كمدخل عملي للتعامل مع عدد من المشكلات الأساسية التي تعاني منها الهيئة، بما يسهم في الحد من الصراعات، وتعزيز الالتزام التأميني، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

بينما **دراسة شحاتة، عبد الرحيم (2024)** أظهرت الفروق الجوهرية بين قانون التأمينات الاجتماعيّة السابق رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ والقانون الجديد رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩، مع التركيز على تطور القوانين التأمينية، وقواعد حساب الاشتراكات وربط المعاشات، ونظام العقوبات المرتبط بمخالفة أحكام القانون، وضمانات التحصيل، ومدى التزام القوانين بالدستور والاتفاقيات الدولية. وسعت الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير هذه الفروق على كفاءة واستدامة نظام التأمين الاجتماعي في مصر، وعلى قدرة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي على أداء مهامها بكفاءة وفاعلية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة ومقارنة نصوص القانونين وتحليل الفروق الأساسية بينهما، بهدف الكشف عن انعكاسات هذه الفروق على النظام التأميني من الناحيتين النظرية والعملية، وتحديد أوجه القصور التي قد تؤثر في المشتركين وأصحاب المعاشات، وكذلك على كفاءة إدارة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن النظام لا يزال يواجه عددًا من التحديات الجوهرية، من أبرزها: عدم تناسب قيم المعاشات مع الأجر الحقيقي أو معدلات التضخم، ما يعكس محدودية استدامة النظام ماليًا؛ زيادة سن المعاش التي لا تحل مشكلة البطالة نتيجة غياب فرص العمل الفعلية؛ انخفاض نسب الاشتراك وفق القانون الجديد، الذي لا يسهم في الحد من ظاهرة التهرب التأميني؛ بالإضافة إلى الحاجة إلى مراجعة العقوبات كل عشر سنوات لضمان الالتزام بالقانون، وهو ما يبرز القصور المؤسسي والتشغيلي للهيئة في مواجهة المشكلات العملية.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الربط الإلكتروني بين الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وجميع أجهزة الدولة لتعزيز كفاءة التحصيل والالتزام بالقانون، وتفعيل دور صندوق الاستثمار وفق المادة ١٤ من قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩، وإعداد دراسات اكتوارية لمراجعة النظام المالي للتأمينات، وإنشاء قاعدة بيانات متطورة لدعم البحث العلمي وتحسين إدارة النظام، بالإضافة إلى توجيه استثمارات أموال التأمينات لتحقيق التنمية المستدامة وخلق فرص عمل جديدة للشباب.

وترتبط نتائج هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي، في أنه يمكن توظيفها لتوضح كيف يمكن أن تساهم استراتيجيات التفاوض، في التعامل مع عدد من المشكلات العملية للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، من خلال خلق بيئة مؤسسية تدعم الالتزام بالقوانين، وتزيد من فاعلية الإجراءات الإدارية، وتعزز قدرة الهيئة على إدارة الموارد المالية والبشرية بذكاء استراتيجي.

وتناولت **دراسة القاضي، عبد الحليم (2002)** تحليل ظاهرة التهرب من التأمينات الاجتماعية، وآثارها المالية والإدارية على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وعلى المؤمن عليهم والمستفيدين من النظام. وهدفت الدراسة إلى تحديد صور التهرب التأميني المختلفة، وكشف أثرها على أموال التأمينات، بالإضافة إلى استعراض سبل التعاون مع الأجهزة المختصة لمكافحة هذه الظاهرة، بما يسهم في تعزيز كفاءة النظام واستدامته.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة أشكال التهرب التأميني المختلفة وتحليل آثارها المالية والإدارية على الهيئة والمستفيدين، بهدف الوقوف على التحديات العملية التي تواجه الإدارة العامة للتأمينات، وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للحد من الخسائر الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن هذه الظاهرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التهرب التأميني يمثل خطرًا جوهريًا على أصحاب المعاشات والمستفيدين، ويؤثر سلبًا على الملاءة المالية للهيئة، ويقلل قدرتها على أداء وظائفها بانتظام، كما يؤدي إلى تكاليف باهظة على الخزانة العامة للدولة، وهدر أموال بمليارات الجنيهات، ما يعكس وجود خلل مؤسسي وتشغيلي يحتاج إلى معالجة عاجلة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إنشاء جهاز إداري فعال لمواجهة ظاهرة التهرب التأميني، وتعزيز التعاون بين وزارة التأمينات والقوى العاملة والنقابات العمالية، إلى جانب نشر الوعي التأميني بين العمال وأصحاب الأعمال لإغلاق الثغرات القانونية ومنع التهرب، بما يسهم في تحسين كفاءة النظام واستدامته.

وترتبط نتائج هذه الدراسة ارتباطًا وثيقًا بموضوع البحث الحالي، إذ توفر أرضية عملية لتطبيق استراتيجيات التفاوض، لمعالجة مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، مما يؤدي إلى خلق بيئة مؤسسية داعمة للتعاون بين جميع الأطراف، وتعزز الالتزام بالقوانين، وتزيد من قدرة الهيئة على إدارة الموارد المالية والبشرية بفعالية.

وقد تناولت **دراسة محمد، برين (2002)** تحليل مظاهر التحايل على أحكام قانون التأمين الاجتماعي بهدف الحصول على مزايا تأمينية بدون وجه حق، مع التركيز على نظم المعاشات والقواعد المنظمة لكل نظام، والشروط اللازمة لاستحقاق المعاشات، وكشف صور التحايل العملية التي تحدث في النظام التأميني. وهدفت الدراسة إلى التعرف على الثغرات العملية التي تسمح بحدوث هذه المخالفات، وتحديد الإجراءات اللازمة للحد منها، بما يسهم في تعزيز استدامة النظام وكفاءة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة القوانين التطبيقية وتحليل حالات التحايل الواقعية التي تظهر في النظام التأميني، بهدف تحديد أوجه القصور التشريعية والتطبيقية، وفهم أثرها المالي والإداري على الهيئة والمستفيدين من النظام.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تعددًا في صور التحايل على القوانين التأمينية، من أبرزها الزواج العرفي غير الموثق، وتحايل صاحب العمل على نفسه بالتأمين بصفة عامِل بدلًا من صاحب عمل. كما تبين أن التطورات في النظام التأميني أحيانًا تؤدي إلى زيادة المخالفات بسبب الثغرات في التطبيق العملي، على الرغم من وجود تنظيم قانوني شامل لعمليات الاستحقاق والشروط المطلوبة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي التأميني بين العاملين وأصحاب الأعمال، وتعزيز التعاون بين أجهزة الدولة المختلفة للكشف عن حالات التحايل، وربط الهيئة القومية للتأمين

الاجتماعي بالمصالح المختلفة لتعزيز الرقابة ومنع التلاعب المالي، بما يسهم في زيادة الالتزام بالقوانين وتحسين كفاءة إدارة الموارد المالية للبنية التأمينية.

وترتبط نتائج هذه الدراسة ارتباطًا مباشرًا بموضوع البحث الحالي، إذ توفر أرضية عملية لتطبيق استراتيجيات التفاوض، والتي تتيح خلق بيئة مؤسسية داعمة للتعاون بين جميع الأطراف، وتقليل فرص التحايل، وتعزيز الالتزام بالقوانين، بما يرفع كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة ويحد من الخسائر المالية والتشغيلية.

بينما تناولت **دراسة عبد السلام، ماهر (2019)** نظام المعاش المبكر من حيث تعريفه والتدرج التشريعي الذي مرّ به منذ أول تنظيم قانوني له عام ١٩٦٤م، وصولًا إلى أحدث التشريعات، مع بيان الحكمة التشريعية من إقراره في القوانين المتعاقبة. كما عرضت الدراسة أعمار التقاعد المختلفة بغرض تحديد متوسط الأعمار والسن القانونية للخروج إلى المعاش، وتناولت تنظيم المعاش المبكر في عدد من الدول العربية الآسيوية والأفريقية، فضلًا عن إجراء دراسة مقارنة لتجربة فرنسا في هذا المجال.

وناقشت الدراسة أسباب وعوامل التوسع في تطبيق المعاش المبكر، وما أفرزه ذلك من إشكاليات اقتصادية واجتماعية وتشريعية، تمثلت بوجه خاص في تدني دخل أصحاب المعاش المبكر، وانخفاض القيمة المالية للمعاشات المنصرفة لهم، فضلًا عن التأثير السلبي المتزايد على صناديق التأمين الاجتماعي واختلال توازنها المالي. وقد دعمت الدراسة هذه النتائج بإحصاءات رسمية لحالات المعاش المبكر في مصر، والقيم المالية المصروفة، موضحةً انعكاس هذه الزيادة على موازنات الصناديق. تبرز الدراسة السابقة بوضوح أن الخلل لا يقتصر على الجوانب المالية فحسب، بل يمتد إلى البنية التشريعية والتنظيمية الحاكمة للمعاش المبكر، وهو ما يشكّل أحد المحاور الرئيسة التي تنطلق منها هذه الرسالة.

وفي ضوء ما خلصت إليه، أوصت الدراسة بتشريع نظام قانوني موحد للمعاش المبكر، يهدف إلى توحيد الأحكام المنظمة له في قانون واحد بدلًا من تعدد التشريعات واختلافها باختلاف الفئات، مع معالجة مشكلات الأجر الثابت والمتغير، وزيادة المزايا التأمينية للمؤمن عليهم، وتصحيح أوجه القصور في النصوص القانونية القائمة. كما أوصت بقصر طلب المعاش المبكر على سن معينة لا تتجاوز عشر سنوات قبل بلوغ سن التقاعد القانونية، وتعديل المدد المؤهلة لاستحقاقه، وعدم الالتزام بنسب تخفيض ثابتة، وربطها بالحسابات الاكتوارية ونسب التضخم وأوضاع الصناديق.

وتكتسب هذه التوصيات أهمية خاصة بالنسبة لموضوع الرسالة الحالية، إذ تمثل منطلقًا تشريعيًا وتنظيميًا لتحليل كفاءة السياسات القائمة، وقياس مدى قدرتها على تحقيق التوازن بين حماية حقوق المؤمن عليهم وضمان الاستدامة المالية لنظم التأمين الاجتماعي. كما شددت الدراسة على ضرورة قصر صرف المعاش المبكر على حالات محددة تُقدَّر من خلال لجان مختصة، وتفعيل آليات تحصين واستثمار أموال التأمينات، وإنشاء قضاء متخصص في منازعات التأمينات والمعاشات المبكرة، وهي مسائل تتقاطع بشكل مباشر مع الإشكاليات التي تتناولها هذه الرسالة.

وإدراكًا لقصور المعالجات التشريعية وحدها، اقترحت الدراسة بدائل عملية لتعويض دخل أصحاب المعاش المبكر والاستفادة من خبراتهم، من خلال توجيه استثمارات التأمينات وإنشاء مشروعات إنتاجية حديثة، وتفعيل دور الصناديق الاجتماعية والتشغيلية، وهو ما يفتح المجال أمام الرسالة الحالية لمناقشة مدى فاعلية هذه البدائل وإمكان تطويرها في ضوء الواقع الاقتصادي والاجتماعي الراهن.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتفاوض

تبنت **دراسة فايد، محمد (2013)** وضع استراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لدى معلمي التعليم الثانوي في مصر، في ضوء المتغيرات المستمرة في البيئة التربوية، مع التركيز على التعرف على طبيعة الوعي التفاوضي وعلاقته بالأركان التربوية المختلفة، ودراسة طرق التربية القائمة على التفاوض، وتحديد مستوى تنمية المهارات التفاوضية لدى المعلمين والقيادات التربوية، ووضع مخطط عملي لتعزيز هذه المهارات لمواجهة المشكلات التعليمية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات المتعلقة بالوعي التفاوضي لدى المعلمين والقيادات التعليمية وتحليلها، بهدف الوصول إلى توصيات عملية لتطوير مهارات التفاوض، وتحسين إدارة المشكلات التعليمية بفاعلية.

وأظهرت نتائج الدراسة ضعف الإعداد الأكاديمي والتأهيلي للمعلمين فيما يخص المعارف والمهارات التفاوضية، إضافة إلى ضعف تمكن القيادات التربوية من الإلمام بهذه المهارات، وغياب مراجع مناسبة لدعم الوعي التفاوضي لدى المعلمين والقيادات، وهو ما يحد من قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة المشكلات بطريقة استراتيجية وفعالة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإعداد الأكاديمي للمعلمين لتزويدهم بالمعارف والمهارات التفاوضية اللازمة، وتدريب القيادات العليا والمتوسطة على مهارات التفاوض لضمان دعم العملية التعليمية، وتزويد المعلمين بالمصادر والنشرات والكتب المتعلقة بالوعي التفاوضي، وبناء برامج تدريبية للقيادات المختلفة لاستخدام مهارات التفاوض في حل المشكلات.

وترتبط نتائج هذه الدراسة ارتباطًا مباشرًا بموضوع البحث الحالي، إذ توفر نموذجًا تطبيقيًا لكيفية استخدام استراتيجيات التفاوض، وبخاصة استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات، في بيئة مؤسسية لإدارة المشكلات بفعالية. ويمكن نقل الدروس المستفادة من سياق التعليم إلى سياق الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، حيث تساعد هذه الاستراتيجيات على التعامل مع مشكلات الهيئة المختلفة، من خلال تعزيز التواصل المؤسسي، ورفع الالتزام بالقوانين، وتحسين كفاءة الأداء الإداري للهيئة.

وتناولت **دراسة معمر، بندر (2001)** تحليل أثر الاختلافات الثقافية على عملية التفاوض، مع التركيز على دراسة مفهوم الاختلافات الثقافية ومفهوم التفاوض، وتوضيح دور المفاوض الناجح في إدارة هذه الاختلافات والتفاعل مع الأطراف الأخرى بفعالية. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين طبيعة

الثقافة وطبيعة عملية التفاوض، وفهم كيفية تفاعل طرفي العملية التفاوضية في ضوء الخلفيات الثقافية المختلفة.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل العلاقة بين اختلافات الثقافة وطبيعة التفاوض، وفهم أثرها على سلوك المفاوضين، بهدف الوصول إلى توصيات عملية لتعزيز فاعلية التفاوض في بيئات متعددة الثقافات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافات تختلف فيما بينها من حيث المعتقدات والقيم والعادات والاتجاهات وطرائق التفكير، وأن هذه الاختلافات تنعكس إيجابًا وسلبًا على سلوك طرفي التفاوض، إذ أن المفاوض الناجح هو من يفهم طريقة تفكير الطرف الآخر وثقافته، ويستطيع توجيه العملية التفاوضية بما يحقق أهدافه دون إثارة صراعات غير ضرورية. كما بينت الدراسة أن عملية التفاوض تتداخل فيها عدة علوم لفهم التواصل والتفاعل بين الأطراف المختلفة، مما يبرز أهمية التدريب والتحليل الاستراتيجي في إعداد المفاوضين.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد نموذج مبسط لفهم وتحليل أثر الاختلافات الثقافية على عملية التفاوض، وإجراء المزيد من الدراسات المقارنة، وتبادل الرسائل الجامعية بين الجامعات العربية لسد الفجوة المعرفية في هذا المجال.

وترتبط نتائج هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي بشكل مباشر، إذ توفر إطارًا لفهم تأثير العوامل غير المالية والسلوكية على عملية التفاوض داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي .ويمكن تطبيق هذه النتائج في استخدام استراتيجيات التفاوض لحل مشكلات الهيئة، من خلال تحسين فهم المفاوضين لطبيعة الأطراف المختلفة، وإدارة التفاعلات بين جميع الجهات المعنية بذكاء استراتيجي، مما يعزز الالتزام بالقوانين ويحسن كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة.

بينما تناولت **دراسة الجديلي، رغدة (2014)** تحليل استخدام أركان التفاوض من قبل مديري المدارس في حل المشكلات الإدارية، مع التركيز على معرفة أثر استخدام هذه الأركان على فاعلية حل المشكلات، ومدى دراية المدراء بنظريات التفاوض وأركانه، بالإضافة إلى تحديد طريقة تطبيق عملية التفاوض والمعوقات التي تحول دون استخدامها بشكل فعال. وهدفت الدراسة إلى تقديم صورة واضحة عن مستوى الوعي التفاوضي لدى القيادات المدرسية، وكيفية تأثير ذلك على إدارة المشكلات داخل البيئة التعليمية.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة باستخدام أركان التفاوض لدى مديري المدارس وعلاقة ذلك بقدرتهم على حل المشكلات الإدارية، بهدف الوصول إلى توصيات عملية لتعزيز مهارات التفاوض وتحسين الأداء الإداري.

وأظهرت نتائج الدراسة قلة الوعي التفاوضي لدى المدراء، وغياب الدورات التدريبية المستمرة لتنمية مهاراتهم، بالإضافة إلى محدودية صلاحياتهم وضعف قدرتهم على اتخاذ القرارات والتواصل مع المرؤوسين بفاعلية، وهو ما يعيق نجاح العملية التفاوضية ويحد من فاعلية إدارة المشكلات.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بزيادة الوعي التفاوضي لدى الأطراف المفاوضة، وتدريب المدراء على فهم الشخصيات والأنماط البشرية المختلفة، وتوفير دورات تدريبية متخصصة في كيفية اختيار فريق التفاوض واستخدام أركان التفاوض بشكل صحيح، ومنح المديرين صلاحيات أوسع تمكنهم من اتخاذ القرارات خلال جلسات التفاوض، وتأهيل المدراء على جميع المستويات الإدارية لتعزيز قدراتهم على اتخاذ القرارات بشكل مبتكر، بالإضافة إلى بناء علاقات ودية بين جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية. وترتبط نتائج هذه الدراسة ارتباطًا مباشرًا بموضوع البحث الحالي، إذ توفر نموذجًا عمليًا لتطبيق استراتيجيات التفاوض، في بيئة مؤسسية لإدارة المشكلات بفاعلية. ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في سياق الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي للتعامل مع المشكلات المختلفة، من خلال تعزيز قدرات القيادات المؤسسية على اتخاذ قرارات استراتيجية، وإدارة التفاعلات بين الأطراف المختلفة بذكاء، مما يحسن الالتزام بالقوانين وكفاءة الأداء المؤسسي للهيئة.

وتناولت **دراسة خلف، عبد الرحمن (2014)** قياس وتحليل أثر استراتيجيات التفاوض على تحقيق أداء الأعمال في شركات التمويل الأصغر في الأردن، من خلال التعرف على الاستراتيجيات التفاوضية المستخدمة ومدى تأثيرها على عناصر الأداء مثل الإنتاجية، الربحية، تسويق المنتجات، والحصة السوقية. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين اختيار الاستراتيجيات التفاوضية ونجاح الأداء المؤسسي، مع إبراز الاستراتيجيات الأكثر فاعلية لتحقيق النتائج المرجوة.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى استخدام استراتيجيات التفاوض وأثرها على أداء الأعمال في الشركات المختارة، بهدف تقديم توصيات عملية لتعزيز فاعلية التفاوض في المؤسسات وتحقيق الأداء المستدام.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى استخدام استراتيجيات التفاوض في الشركات كان متوسطًا، حيث جاءت ممارسة استراتيجية التكامل في المرتبة الأولى، تلتها استراتيجية تعميق العلاقات القائمة، وأخيرًا استراتيجية مناورات الافتتاح. كما تبين أن أداء الأعمال كان مرتفعًا، حيث تصدرت تسويق المنتجات الجديدة الأداء، تليها الإنتاجية، ثم الربحية، وأخيرًا الحصة السوقية. وفسر الباحث هذه النتائج بأن الشركات تسعى لتحسين الأداء من خلال تعميق العلاقات القائمة واستغلالها في تسويق المنتجات الجديدة وتحقيق الربحية، مع تطبيق مبدأ "رابح – رابح" لتعزيز المكاسب المشتركة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بأهمية إشراك الأطراف ذات العلاقة لتعميق العلاقات القائمة، ومشاركة المعلومات الأساسية بين الشركاء الاستراتيجيين لتعزيز التسويق، وتوظيف استراتيجيات التفاوض لتعزيز الحصة السوقية والربحية، مع تطبيق مبدأ "رابح – رابح" واستراتيجية المناورات الافتتاحية لتحقيق مكاسب في بداية التفاوض.

وترتبط نتائج هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي بشكل مباشر، إذ توفر نموذجًا عمليًا لكيفية استخدام استراتيجيات التكامل وتعميق العلاقات لتعزيز الأداء المؤسسي، وهو ما يمكن توظيفه داخل الهيئة القومية

للتأمين الاجتماعي لمعالجة المشكلات، مما يؤدي إلي تحسين التواصل المؤسسي، ورفع الالتزام بالقوانين، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بما يحسن كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة ويحد من الخسائر المالية والتشغيلية.

بينما تناولت **دراسة المشهراوي، حسين (2006)** تحليل أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض بين رجال الأعمال في قطاع غزة، مع التركيز على كيفية تأثير الثقافة وخبرة المفاوض على نتائج التفاوض، ووضع تصور واقتراحات لتحسين ممارسات التفاوض التجارية. وهدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين العوامل الثقافية وأساليب التفاوض، وإبراز دور المفاوض في تحقيق أفضل النتائج الممكنة في البيئات المتعددة الثقافات.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة العلاقة بين العوامل الثقافية وممارسات التفاوض في الشركات الفلسطينية، وتحليل كيفية تأثير الثقافة والخبرة على سلوك المفاوض ونتائج التفاوض. وأظهرت نتائج الدراسة أن المفاوضين يركزون على تعلم لغة الموردين الأجانب كجزء من فهم ثقافتهم، مع وجود صعوبات تعليمية لدى بعض المفاوضين، وأن المفاوض الفلسطيني يتسم بالحذر عند التعامل لأول مرة، ويسعى لبناء علاقات اجتماعية قوية مع الموردين، مع الحفاظ على التواصل البصري أثناء التفاوض. كما بينت الدراسة أن سلوك المفاوضين يتأثر بالخبرة والثقافة، ويؤثر بدوره على نتائج التفاوض التجارية، مما يعكس أهمية تدريب المفاوضين على التعامل مع اختلافات الثقافات والاستفادة من الخبرة العملية.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تخصيص مكان مناسب لاستقبال الموردين لإعطاء انطباع إيجابي، إنشاء كوادر مدربة داخل الشركات، فهم العادات والتقاليد المختلفة، التخطيط الجيد للإعداد للتفاوض، معرفة الخطط التفاوضية واختيار الوقت المناسب، والتمكن من التعامل مع الثقافات المختلفة لضمان نجاح التفاوض.

وترتبط نتائج هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي بشكل مباشر، إذ توفر إطارًا عمليًا لفهم تأثير العوامل غير المالية والسلوكية على عملية التفاوض داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. ويمكن تطبيق استراتيجيات التفاوض في الهيئة، من خلال تعزيز قدرة المفاوضين على فهم أطراف العملية التفاوضية المختلفة، وإدارة التفاعلات بينهم بذكاء استراتيجي، مما يعزز الالتزام بالقوانين ويزيد من كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة.

وقد تناولت **دراسة الطلاع، مراد (2010)** تحليل إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني في المصارف التجارية، مع التركيز على العوامل المؤثرة في نجاح التفاوض، وكيفية توظيفه لتحسين جودة القرارات الائتمانية. وهدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين مهارات إدارة التفاوض وقدرة الموظفين والمديرين على اتخاذ القرارات بشكل سريع ودقيق، وتحديد العوامل التي تعزز فعالية العملية التفاوضية داخل المؤسسات المالية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية والقرارات الائتمانية، وتحليل أثر الخصائص الديمغرافية لموظفي الائتمان والعملاء والسياسات الائتمانية للمصرف على نجاح التفاوض، بهدف تقديم توصيات عملية لتعزيز مهارات التفاوض ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
وأظهرت نتائج الدراسة أن العملية التفاوضية تتأثر بالخصائص الديمغرافية لموظف الائتمان والعميل والسياسة الائتمانية للمصرف، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات مثل الجنس، الخبرة العملية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، أو جنسية المصرف. كما بينت النتائج أن فعالية التفاوض تعتمد على مهارات الموظف وقدرته على إدارة العملية بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة.
وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتوفير دورات تدريبية لموظفي الائتمان لتطوير مهارات إدارة العملية التفاوضية، وتأهيل المديرين على اتخاذ القرارات بطريقة إبداعية وابتكارية، ومنحهم صلاحيات أوسع ضمن حدود محددة لاتخاذ القرارات بسرعة، بالإضافة إلى تعزيز التعاون لإثراء نظام المعلومات لدى سلطة النقد.
وترتبط نتائج هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي بشكل مباشر، إذ توفر نموذجًا عمليًا لكيفية استخدام استراتيجيات التفاوض لتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يمكن توظيفه داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي لمعالجة المشكلات، مما يعزز قدرة القيادات المؤسسية على إدارة التفاعلات والتفاوض مع جميع الأطراف بذكاء استراتيجي، وتحسين الالتزام بالقوانين، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة.

بينما تناولت **دراسة الشوربجي، أبو المجد – الحربي، نايف (2013)** تقديم أساس نظري لمهارات التفاوض في إطار علم النفس التربوي، مع إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض وفق نموذج الحاجة في التفاوض الذي قدمه نيرنبرج، مستندًا إلى تنظيم ماسلو للحاجات الإنسانية، بهدف تحديد مستوى مهارات التفاوض لدى الأفراد والجماعات، وفهم كيفية تأثير هذه المهارات على نجاح العملية التفاوضية.
واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير المقياس وتحليل خصائصه السيكو مترية، بما في ذلك الصدق والثبات للدرجة الكلية والمقاييس الفرعية، للتأكد من صلاحية المقياس لاستخدامه في تقييم مستوى مهارات التفاوض بشكل علمي ودقيق.
وأظهرت نتائج الدراسة إعداد مقياس مهارات التفاوض الذي تضمن ثماني مهارات تفاوضية :التروي في اتخاذ القرار، المفاجأة، الأمر الواقع، الانسحاب، التدرج، الوكالة، المشاركة، والتمويه، كما قدمت الدراسة مؤشرات السيكو مترية التي تثبت صلاحية استخدام المقياس ومعايير تحديد مستوى مهارات التفاوض لدى الأفراد والجماعات.
ورغم أن الدراسة لم تتضمن توصيات تطبيقية مباشرة، إلا أن نتائجها توفر أساسًا معرفيًا قويًا لفهم أركان ومهارات التفاوض وتقييمها بشكل علمي، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بموضوع البحث الحالي. إذ يمكن الاستفادة من هذا المقياس العلمي لتقييم قدرات القيادات والموظفين في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وتحليل مدى تمتعهم بالمهارات التفاوضية اللازمة لمعالجة مشكلات الهيئة، كما يمكن توظيف هذه المهارات لتعزيز فاعلية تطبيق استراتيجيات التكامل وتعميق العلاقات، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى

المفاوضين، وتوجيه التدريبات لتطوير مهاراتهم الاستراتيجية، بما يرفع الالتزام بالقوانين ويحسن الأداء المؤسسي للهيئة.

بينما تناولت دراسة **Salacuse, Jeswald (2010)** تطبيق مفهوم التفاوض بصورة عملية من خلال خبرة الباحث في تدريس المفاوضات التجارية الدولية، فقد ركزت على الأبعاد التربوية المرتبطة بأهداف التعليم ومحتوى الدورات وطرق التدريس، بما يسهم في تنمية مهارات التفاوض لدى المتعلمين وتعزيز معارفهم بأسس المفاوضات الدولية، فضلًا عن تحسين قدرتهم على تحليل النزاعات وإدارة المفاوضات بفعالية. واعتمدت الدراسة على منهج تطبيقي قائم على التدريبات العملية والمحاكاة ودراسة الحالات الواقعية، بما أتاح للدارسين فرصة محاكاة مواقف تفاوضية حقيقية وفهم التحديات المتنوعة التي قد تواجه المفاوضات الدولية، ولا سيما الاختلافات الثقافية بين أطراف التفاوض، والدور الفعلي أو المحتمل للحكومات، فضلًا عن الإشكاليات المرتبطة باستقرار الاتفاقات المتفاوض عليها. كما ركز محتوى الدورة على أساسيات تحليل النزاعات وأهمية التفاوض، واستراتيجيات الإعداد والإدارة الداخلية للعملية التفاوضية، مع تناول العقبات العملية التي قد تطرأ أثناء التفاوض في السياقات الدولية. وأظهرت نتائج الدراسة أن توظيف الأساليب التطبيقية، مثل المحاكاة ودراسة الحالات والتدريبات العملية، إلى جانب التركيز على فهم الأبعاد الثقافية والإدارية للنزاع، يسهم بصورة فاعلة في تعزيز قدرات المتفاوضين على إدارة المفاوضات بكفاءة وتحقيق نتائج متوازنة تراعي مصالح مختلف الأطراف. وترتبط هذه النتائج بموضوع البحث الحالي، إذ تقدم نموذجًا عمليًا لإمكانية توظيف استراتيجيات التفاوض في البيئات التنظيمية متعددة الأطراف والمعقدة، وهو ما يمكن الإفادة منه في إطار الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي لمعالجة المشكلات الإدارية والخدمية المختلفة، حيث تسهم استراتيجيات مثل التفاوض التكاملي وتعميق العلاقات في دعم قدرة القيادات المؤسسية على التعامل مع هذه المشكلات بذكاء استراتيجي، وتحسين قنوات التواصل بين الأطراف، وتعزيز الالتزام بالقوانين، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة.

وتناولت دراسة **Lax, David A. & Sebenius, James K (1986)** تحليل كيفية توظيف المديرين للتفاوض داخل المؤسسات لخلق القيمة وحل المشكلات المعقدة بعيداً عن المقاربات التقليدية، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للقيادات المؤسسية تجاوز التفاوض التوزيعي (تقاسم الكعكة) إلى التفاوض التكاملي (توسيع الكعكة) من خلال التغيير الاستراتيجي للعبة التفاوض. واعتمد الباحثان على المنهج التحليلي الوصفي القائم على تحليل نماذج المناورة ودراسة حالات مؤسسية متعددة، وقد أظهرت النتائج أن المفاوضين الناجحين في المؤسسات لا يركزون فقط على المطالب المباشرة، بل يعملون على تغيير هيكل التفاوض نفسه عبر تحديد الأطراف الصحيحة، وإضافة قضايا جديدة تخلق مكاسب مشتركة، وتوظيف المفاوضات الداخلية بين الإدارات لصالح الموقف التفاوضي الخارجي. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة

بضرورة تدريب القيادات المؤسسية على التفكير الاستراتيجي الذي يربط بين المفاوضات الداخلية والخارجية، وتطوير هياكل تنظيمية داخل المؤسسة تدعم التفاوض التعاوني لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

وتناولت دراسة **Gray, Barbara (1989)** كيفية عمل المؤسسات المختلفة معاً عبر التفاوض المؤسسي لحل المشكلات المعقدة التي تتجاوز قدرة مؤسسة واحدة، حيث هدفت إلى استكشاف ديناميكيات التفاوض بين المنظمات والمؤسسات المتباينة (الحكومية، والخاصة، والمجتمع المدني) لبناء إجماع حول القضايا الشائكة. واستخدمت الباحثة المنهج النوعي التحليلي من خلال دراسة حالات عميقة لمفاوضات بين مؤسسات متعددة، وقد توصلت النتائج إلى أن نجاح التفاوض المؤسسي متعدد الأطراف يعتمد على المرور بثلاث مراحل حساسة: تحديد المشكلة المشتركة، والالتزام بالعملية التفاوضية، ثم بناء الثقة وإدارة تفاوت السلطة والخلافات العميقة بين ممثلي المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة وجود أطراف محايدة أو وسطاء مؤسسيين لتسهيل التفاوض بين المنظمات، وتأسيس قواعد وإجراءات واضحة للتعاون المؤسسي قبل الشروع في المفاوضات الفعلية لضمان استدامة الاتفاقات وحل النزاعات التنظيمية.

بينما تناولت دراسة **Walton, Richard E. & McKersie, Robert B (1965)** التفاوض داخل المؤسسات الصناعية بين الإدارة والعمال كعملية تفاعلية معقدة، حيث هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل يفكك العملية التفاوضية المؤسسية إلى أنظمة فرعية لفهم السلوك الحقيقي للمفاوضين بعيداً عن النظرات الأحادية البعد. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والنظري المبني على الملاحظة الميدانية والمقابلات في مؤسسات صناعية، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة رائدة مفادها أن التفاوض المؤسسي يتكون من أربعة أنظمة فرعية تعمل في وقت واحد: التفاوض التوزيعي (تقاسم الموارد)، والتفاوض التكاملي (إيجاد حلول إبداعية)، والتفاوض التنظيمي الداخلي (إدارة الخلافات داخل فريق التفاوض الواحد)، واتخاذ المواقف (إقناع البيئة الخارجية). وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المفاوضين المؤسسيين على إدراك هذه الديناميكيات المتزامنة، وتطوير سياسات مؤسسية تفصل بين النزاعات التوزيعية والتكاملية، مع الاهتمام بالتفاوض الداخلي للفريق لضمان تماسك الموقف التفاوضي للمؤسسة.

الفجوة البحثية:

على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت أثر التفاوض في حل المشكلات في المجالات التعليمية والتجارية، إلا أنه لم يتم إجراء أي دراسة تناولت أثر استراتيجيات التفاوض في حل المشكلات الإدارية والخدمية داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي .كما أن الدراسات السابقة التي تناولت مشكلات الهيئة اقتصرت في أغلبها على الحلول التقليدية أو الجانب النظري، دون التطرق إلى التطبيق العملي لاستراتيجيات التفاوض، وهو ما يخلق قصورًا واضحًا في البعد التطبيقي والعملي.

وبناءً على ذلك، تأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة البحثية، من خلال تطبيق استراتيجيات التفاوض، وبخاصة استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات، على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وقياس أثرها في حل المشكلات الإدارية والخدمية المختلفة. ويركز البحث على الجانب التطبيقي والعملي، بهدف تعزيز الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات، وتحسين إدارة المشكلات المؤسسية، وهو ما لم تتناوله أي دراسة سابقة، مما يضفي على البحث قيمة علمية وعملية مبتكرة.

خطة الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من ثلاثة فصول رئيسية، بدأت بتوضيح مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وفرضياتها، ومنهجها، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية، وهو ما يمهد للإطار النظري والتطبيقي للبحث. ويركز الفصل الأول على التفاوض في حل المشكلات المؤسسية، حيث يتناول التأصيل النظري للتفاوض والأسس النظرية لاستراتيجياته، إضافة إلى دراسة السياسات والتكتيكات التفاوضية المعتمدة في السياق المؤسسي. أما الفصل الثاني، فيعالج نظام التأمين الاجتماعي في مصر ومشكلاته المؤسسية، من خلال دراسة تطور نظم وتشريعات التأمين الاجتماعي، وإجراء مقارنة بين قانون التأمين الاجتماعي رقم (٧٩) لسنة ١٩٧٥ والقانون رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩، مع عرض أبرز المشكلات المالية والقانونية والاجتماعية والمؤسسية التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وتوضيح مبررات استخدام استراتيجيات التفاوض لمعالجة هذه المشكلات. ويركز الفصل الثالث على أثر استراتيجيات التفاوض في معالجة مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، ويتضمن تصميم الدراسة الميدانية وأداة جمع البيانات، وتحليلها واختبار الفرضيات، وصولًا إلى النتائج العملية والتوصيات التي يمكن تطبيقها لتحسين كفاءة إدارة المشكلات المؤسسية في الهيئة.

الفصل الأول

التفـاوض في حل المشكلات المؤسسية

المحور الأول: التأصيل النظري للتفاوض

المحور الثاني: الأسس النظرية لاستراتيجيات التفاوض

المحور الثالث: سياسات وتكتيكات التفاوض

تمهيد:

منذ أقدم العصور، ومع بداية تفاعل المجموعات البشرية وتنافسها، برز التفاوض كأداة لتحقيق التفاهم والتوافق بين الأطراف المختلفة. ففي مراحلها الأولى، اقتصر التفاوض على إقرار الهدنات وعقد الصلح وتسوية النزاعات البسيطة، لكنه مع تطور المجتمعات وتنوع أنشطتها، اتسعت دائرة العلاقات الإنسانية، وظهرت أنماط جديدة من التبادل مثل المقايضة والمبادلات التجارية، ما استلزم الحوار والنقاش للوصول إلى اتفاقات مرضية وحل مشكلات متعددة. ومع مرور الزمن، أصبح التفاوض ليس مجرد وسيلة لتسوية النزاعات، بل أداة أساسية لتنظيم العلاقات الإنسانية وتعزيز التفاهم بين الأطراف المختلفة. ويهدف التفاوض في جوهره إلى الوصول إلى حلول وسط تحقق قدرًا من الرضا لكل الأطراف، إذ إن التفاوض الناجح لا يعتمد على منطق الفوز والخسارة، بل يسعى لتحقيق مكاسب متبادلة. فالتفاوض الفعّال يمكّن أحد الأطراف من تحقيق أهدافه مع شعور الطرف الآخر بأنه حقق أيضًا مكاسب حقيقية، في حين أن النظر إلى التفاوض باعتباره وسيلة لهزيمة الخصم يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية ويزيد من تعقيد النزاعات المستقبلية (الجديلي، ٢٠١٤، ص. ٢٠). ويمثل التفاوض علمًا قائمًا على أصول ومبادئ واستراتيجيات وتكتيكات محددة، يتطلب الإلمام بها لتوظيفها عمليًا، ويعتمد على مزيج من المعرفة النظرية والمهارات التطبيقية والخبرة المكتسبة من الممارسة العملية (الطلاع، ٢٠١٠، ص. ١٧). ومن هذا المنطلق، يمكن اعتباره أداة لبناء أرضيات مشتركة وتحقيق التفاهم الفعال بين الأفراد والجماعات، على الرغم من اختلاف ثقافاتهم وتوجهاتهم، بما يسهم في تجنب التصعيد والصراعات غير المثمرة ويعزز بيئة عمل تعاونية ومثمرة (وجيه، ١٩٩٤، ص. ٢٣). إلا أنه يحتاج إلى تنمية مستمرة وصقل منهجي، خاصة عند توظيفه لمعالجة المشكلات المعقدة في المؤسسات. ومن هذا المنطلق، اتجهت الدراسة الحالية إلى استكشاف دور التفاوض كمدخل لحل المشكلات التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، مع التركيز على فعالية استراتيجياته وسياساته في معالجة التحديات المؤسسية المتعددة. وفي ضوء ذلك، يعالج هذا الفصل التفاوض من حيث ماهية العملية ومراحلها، وأهم استراتيجياتها، وصولًا إلى سياساتها وتكتيكاتها، من خلال ثلاثة محاور رئيسة: المحور الأول يركز على التأصيل النظري للتفاوض، والمحور الثاني يدرس الأسس النظرية لاستراتيجيات التفاوض، والمحور الثالث يتناول السياسات والتكتيكات التفاوضية، وهو ما يتيح فهمًا متدرجًا وعميقًا لكيفية توظيف التفاوض بشكل فعّال في سياق حل المشكلات المؤسسية للهيئة.

المحور الأول: التأصيل النظري للتفاوض

يُعد التفاوض أحد أقدم أشكال التفاعل الإنساني وأكثرها حضورًا في مختلف مجالات الحياة، إذ ارتبط منذ نشأة المجتمعات بمحاولات تنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات، وإدارة الخلافات والصراعات الناشئة عن تباين المصالح وتعدد الأهداف. وتؤكد معظم الدراسات على أهمية البعد الثقافي والنفسي في تشكيل مسار العملية التفاوضية ونتائجها، ما يجعل فهم هذه الأبعاد شرطًا أساسيًا لنجاح أي مفاوضة (إسماعيل، ٢٠٠٧، ص. ٧٦). ومع اتساع نطاق العلاقات الإنسانية وتشابك المصالح بين الأفراد والمؤسسات، برزت الحاجة إلى التفاوض بوصفه مدخلًا حضاريًا لإدارة الخلافات وتحقيق التوافق، بعيدًا عن أساليب الإكراه أو الصراع المباشر، في معظم مجالات النشاط الإنساني تقريبًا (عفيفي وسعد، ٢٠٠٣، ص. ١٣).

أولاً: ماهية التفاوض

يُعرف التفاوض على أنه عملية مناقشة منظمة تهدف إلى حل النزاعات والتوصل إلى اتفاق مشترك بين طرفين أو أكثر، حيث يسعى كل طرف لتقديم تنازلات مدروسة تحقق مصالح جميع الأطراف المعنية. وتشيع هذه العملية في بيئات العمل المختلفة (عبد السلام، ٢٠٢١أ، ص. ٤)، سواء بين الزملاء أو بين الأقسام التنظيمية أو بين الموظف ورئيسه المباشر (""Negotiation Skills، ٢٠٢٤)، ليصبح التفاوض وسيلة لضمان الانسجام المؤسسي وتحقيق التعاون الفعّال، فضلاً عن دوره في تعزيز الإنتاجية وتقليل الاحتكاكات التنظيمية. فهو عملية ديناميكية تعتمد على مجموعة من المهارات الفنية والسلوكية، ويتوقف نجاحها إلى حد كبير على كفاءة المفاوض وقدرته على إدارة الموقف التفاوضي، مع مراعاة أن مكاسب الأطراف قد لا تكون متعادلة دائمًا، إلا أن الهدف هو التعاون لإيجاد حلول مرضية للمشكلات الخلافية القائمة. فهو عبارة عن موقف تفاعلي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة، يتم من خلاله عرض وجهات النظر وتبادلها وتقريبها ومواءمتها، مع توظيف أساليب الإقناع المختلفة بهدف الحفاظ على المصالح القائمة أو تحقيق منافع جديدة. ويسعى كل طرف أثناء العملية التفاوضية إلى إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره من خلال تقديم الحجج والبراهين، وعرض الأفكار والآراء، واستخدام أساليب العرض والمناورة المدروسة، بما يسهم في التوصل إلى حلول توافقية (عثمان، ١٩٩٨، ص. ٢ وما بعدها). فهو عملية تُقدَّم فيها الاقتراحات بغرض التوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة مشتركة أو تبادل منفعة بين الأطراف في قضية تتداخل فيها المصالح أو تتعارض (Ikle, 1964, p. 16)، بهدف التوصل إلى اتفاق يسهم في حسم القضية محل التفاوض (مصطفى وآخرون، د.ت، ص. ٧٠٦). ويهدف التفاوض في المؤسسات إلى التوصل إلى حلول توافقية تحافظ على استقرار المؤسسة وتعزز إنتاجيتها، ويقوم على حل المشكلة بدلاً من تصعيد الصراع، مع التركيز على المصالح وليس على المواقف فقط، لضمان تحقيق مكاسب للطرفين (Fisher & Ury, 2011, pp. 11, 60). ومن هذا المنطلق، يُعد التفاوض أداة عملية أساسية لإدارة المشكلات المؤسسية، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وحل النزاعات القائمة بشكل مستدام.

ثانيًا: أركان التفاوض

تستند العملية التفاوضية إلى مجموعة من الأركان الأساسية التي تمثل الإطار البنيوي الذي تقوم عليه، ويؤدي غياب أي ركن منها إلى إضعاف فاعلية التفاوض أو إفشاله كليًا. ولا يقتصر دور هذه الأركان على بدء العملية التفاوضية فحسب، بل يمتد لتوجيه مسارها والتحكم في نتائجها النهائية، مما يجعل فهمها وتحليلها شرطًا أساسيًا لنجاح أي عملية تفاوضية. يشكل وجود الأطراف أحد الركائز الجوهرية لعملية التفاوض، إذ لا يمكن تصور تفاوض في غياب طرفين أو أكثر تجمعهم علاقة تتسم بتعارض أو تباين في المصالح (عبد السلام، ٢٠٢١ب، ص. ١١). وقد تكون الأطراف أفرادًا أو جماعات أو فرق عمل أو منظمات، أو حتى دولًا، وفقًا لطبيعة القضية التفاوضية ومستوى النزاع. ويتطلب نجاح التفاوض تكافؤًا نسبيًا بين الأطراف، سواء من حيث القدرة على التعبير عن الرأي، أو المشاركة في الحوار، أو التأثير في مجريات العملية، لضمان عدم تحول التفاوض إلى فرض أو إملاء. كما قد يشمل التفاوض تأثير أطراف غير مباشرة، مثل جماعات المصالح أو الجهات الداعمة أو الرأي العام، وهو ما ينعكس على سلوك الأطراف المباشرة ومواقفهم التفاوضية. ويعتبر الهدف التفاوضي المحرك الرئيسي لسلوك الأطراف، إذ لا يُقدم أي طرف على التفاوض دون وجود غاية يسعى لتحقيقها (Nierenberg, 1973, p. 25). وتتباين الأهداف بين رئيسية وفرعية، أو قصيرة وطويلة المدى، حسب طبيعة القضية التفاوضية. ويسهم وضوح الهدف في ترشيد القرارات، وتحديد الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة، كما يساعد على تقييم النتائج ومدى توافقها مع التوقعات المسبقة. أما غموض الهدف أو تضاربه داخل الطرف الواحد، فيؤدي إلى إضعاف موقفه التفاوضي وإرباك العملية برمتها. وتشكل القضية التفاوضية محور النزاع أو المشكلة التي دفعت الأطراف إلى الدخول في العملية، وهي تحدد الإطار العام للمفاوضات وحدودها. وقد تكون القضية ذات طبيعة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو إدارية أو إنسانية، كما يمكن أن تتسم بالتعقيد أو البساطة تبعًا لعدد الأطراف وتشابك المصالح. وتؤثر طبيعة القضية في تحديد الأهداف، واختيار الاستراتيجيات، وصياغة المقترحات والحلول الممكنة، إذ إن غياب قضية واضحة يؤدي إلى فقدان التفاوض لجدواه، بينما يساعد تحديد أبعادها بدقة في تجنب تشعب المفاوضات أو انحرافها عن مسارها الأساسي. وتمثل الإرادة والرغبة الصادقة في التفاوض عنصرًا جوهريًا لضمان نجاح العملية، إذ لا يكفي مجرد الجلوس إلى مائدة التفاوض دون استعداد حقيقي للتوصل إلى حلول توافقية. وتعكس الإرادة الإيجابية التزام الأطراف بالحوار واحترامهم لنتائجه، وتسهم في تخفيف حدة الصراع، وتسهيل تقديم التنازلات المتبادلة، والوصول إلى اتفاقات مستقرة ومستدامة. وعلى العكس، يؤدي التفاوض الصوري أو القائم على المماطلة غالبًا إلى فشل العملية أو إنتاج حلول مؤقتة قابلة للانهيار. وتعد المصالح جوهر العملية التفاوضية ومحركها الأساسي، إذ يسعى كل طرف لتحقيق أكبر قدر ممكن من مصالحه، سواء كانت مادية أو معنوية، مباشرة أو غير مباشرة، معلنة أو ضمنية (عريقات، ٢٠١٨، ص. ٣٩). ويعتبر التركيز على المصالح بدلًا من المواقف أحد أهم محددات نجاح التفاوض، حيث يسمح بابتكار بدائل وحلول تحقق مكاسب مشتركة للأطراف وتقلل من حدة الصراع، كما يعزز فهم مصالح الطرف الآخر الثقة ويوسع نطاق الاتفاقات الممكنة. ويُعد الإيمان بأهمية الحوار والتواصل الفعال ركنًا أساسيًا في العملية

التفاوضية، إذ يقوم التفاوض على تبادل الآراء ووجهات النظر ومحاولة تقريبها. ويتطلب ذلك قناعة حقيقية لدى الأطراف بأن الحوار وسيلة مجدية لحل النزاعات وتحقيق المصالح. وفي حال غياب هذه القناعة، يتحول التفاوض إلى إجراء شكلي يفتقر إلى الجدية والالتزام، مما يؤدي إلى نتائج محدودة الأثر (Arab American Academy، ٢٠٢٥)، بينما يعزز الإيمان بالحوار فرص الوصول إلى اتفاقات متوازنة ومستقرة. وتلعب البيئة التفاوضية دورًا محوريًا في تحديد مسار العملية ونتائجها، إذ تتأثر المفاوضات بالسياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتنظيمي المحيط بها. ويؤدي إغفال البيئة التفاوضية إلى سوء تقدير المواقف واختيار استراتيجيات غير ملائمة لطبيعة النزاع، مما ينعكس سلبًا على فرص نجاح التفاوض (العساف، ٢٠١٦، ص. ٢١١–٢١٤). كما تمثل السلطة التفاوضية عنصراً أساسياً لضمان فاعلية العملية، إذ يؤدي افتقار المفاوض للصلاحيات القانونية أو التنظيمية اللازمة إلى ضعف الالتزام بالاتفاقات، في حين يعزز وضوح السلطة الثقة بين الأطراف ويحد من النزاعات المستقبلية حول مشروعية النتائج (حريم، ٢٠١٤، ص. ٣٠٥–٣٠٨). ويعد امتلاك بدائل واضحة في حال فشل التفاوض من العوامل الحاسمة لتعزيز قوة الموقف التفاوضي، إذ يمكّن الأطراف من اتخاذ قرارات عقلانية بعيدًا عن الضغوط، في حين يؤدي ضعف البدائل أو غموضها إلى قبول اتفاقات غير متوازنة خوفًا من الفشل (أبو النصر، ٢٠١٧، ص. ٩٧–١٠١). كما تمثل الثقة المتبادلة عنصرًا أساسيًا في إنجاح المفاوضات، حيث تسهم في تيسير تبادل المعلومات وتقليل الشكوك وتعزيز التعاون بين الأطراف، بينما يؤدي غياب الثقة إلى تعقيد العملية وإطالة أمدها وربما فشلها في الوصول إلى اتفاق مرضٍ (الشريف، ٢٠١٥، ص. ١٤٣–١٤٧). ويعد الاتصال والتواصل الفعّال حجر الزاوية في إدارة التفاوض، إذ يتيح للأطراف توضيح مواقفهم وفهم احتياجات الطرف الآخر، ويحد من سوء الفهم والتفسيرات الخاطئة، ويشمل ذلك مهارات الاستماع الجيد، والقدرة على الإقناع، واستخدام أساليب التعبير المناسبة لفظيًا وغير لفظي. كما تلعب المرونة والاستعداد للتنازل دورًا حاسمًا في تجاوز الجمود التفاوضي، إذ يسهم التصلب في المواقف غالبًا في فشل المفاوضات، بينما تساعد المرونة المدروسة في الوصول إلى حلول وسط تحقق التوازن بين مصالح الأطراف. وأخيرًا، لا تكتمل العملية التفاوضية بمجرد التوصل إلى اتفاق، بل تتطلب التزام الأطراف بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه، إذ يؤدي غياب آليات واضحة للمتابعة والتنفيذ إلى إضعاف قيمة التفاوض وتحويله إلى إجراء شكلي لا يحقق أهدافه العملية.

ثالثًا: عناصر التفاوض

لكي يتمكّن المفاوض من إدارة العملية التفاوضية بنجاح، لا بد أن يكون ملمًا بعناصرها الأساسية وفاهمًا الكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهوده التفاوضية. فهذه العناصر تشكل محددات فاعلية التفاوض، وتساهم في تحقيق أهدافه بكفاءة أكبر، إذ توفر للمفاوض إطارًا متماسكًا لتوجيه خطواته، وصياغة استراتيجياته، والتأثير على النتائج بشكل إيجابي. وتعد المعرفة والمعلومات الدقيقة بالموقف التفاوضي والطرف الآخر من أهم هذه العناصر، حيث إن اطلاع المفاوض على طبيعة القضية التفاوضية، وعلى

قدرات وأهداف الطرف الآخر، يتيح له ابتكار خيارات فعّالة، وتحديد استراتيجيات مناسبة، واستخدام تكتيكات ناجعة تحقق المكاسب المخطط لها. وتشمل هذه المعرفة فهم قدراته وإمكاناته، وتحديد نقاط قوته وضعفه، ومعرفة أهدافه القصيرة والطويلة المدى، بالإضافة إلى تقدير الحدود الزمنية المتاحة، وتحديد الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، والنقطة التي لا يستطيع تجاوزها أثناء التفاوض. كما يتضمن ذلك فهم المفاوض للطرف الآخر، بما يشمل المعلومات الشخصية والعملية، وتحليل هذه المعلومات للوصول إلى فهم واضح لأهدافه ونقاط قوته وضعفه، والحدود التي لا يمكنه تجاوزها. ويعتبر عامل الوقت والضغط الزمني عنصرًا محوريًا في العملية التفاوضية (Alukah، ٢٠٢١)، إذ يجب على المفاوض القدرة على إدارة الضغوط الناتجة عن المهل الزمنية مع الالتزام بالمواعيد المحددة، كما يمكن استغلال الضغوط الزمنية على الطرف الآخر بشكل استراتيجي لتعزيز موقفه التفاوضي. ويؤدي الاستغلال الذكي للوقت إلى تقليل الضغط النفسي على المفاوض نفسه، وإلى توجيه العملية التفاوضية نحو نتائج أفضل. وترتبط القوة أو القدرة التفاوضية بقدرة المفاوض على التأثير في المشاركين والسيطرة على مجريات العملية. وتنشأ هذه القدرة أساسًا من المعرفة والمعلومات المتوفرة لديه، إذ يتحدد ميزان القوة بحسب ما يعرفه المفاوض عن موقف الطرف الآخر، وما يعرفه الآخر عن موقفه. ومن الجدير بالذكر أن ميزان القوة ليس ثابتًا طوال العملية، بل يتغير مع تطور المعلومات وكشف النقاط الحرجة، ومع اقتراب المواعيد النهائية للاتفاق، ويعد المفاوض الناجح هو القادر على توجيه ميزان القوة لصالحه والحفاظ على أفضلية نسبية طوال مراحل التفاوض. ويعد الاستعداد النفسي وإدارة الانفعالات من العناصر الجوهرية لضمان نجاح التفاوض، إذ غالبًا ما تتضمن العملية مواقف ضغط واتخاذ قرارات صعبة. وقدرة المفاوض على ضبط انفعالاته، والتحكم في عواطفه، واتخاذ قرارات عقلانية تحت الضغط تمثل ركيزة أساسية لتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة. وتشكل أخلاقيات التفاوض ركيزة أساسية أخرى لضمان النزاهة والمصداقية واستدامة نتائج العملية التفاوضية. فالتفاوض ليس مجرد وسيلة للحصول على مكاسب، بل هو إطار للتعامل بين الأطراف يرتكز على القيم والمبادئ الإنسانية والمهنية. وتساهم الأخلاقيات في بناء الثقة بين الأطراف، وتحقيق حلول عادلة، ومنع الانزلاق إلى ممارسات غير مشروعة قد تؤدي إلى فشل التفاوض أو إنتاج اتفاقات هشة. ويُعد الصدق والشفافية في تقديم المعلومات ووضوح عرض المواقف من أهم المبادئ الأخلاقية، إذ إن الاحتيال أو إخفاء الحقائق قد يحقق مكاسب مؤقتة لكنه غالبًا ما يؤدي إلى فقدان الثقة ويؤثر سلبًا على العلاقات المستقبلية. كما يستلزم التفاوض الأخلاقي الاحترام المتبادل، بغض النظر عن قوة الموقف أو اختلاف المصالح، بما يشمل تقدير الآراء والمواقف وتجنب الهجمات الشخصية والحفاظ على كرامة كل طرف. وتشمل أخلاقيات التفاوض أيضًا الالتزام بمبدأ العدل والإنصاف، إذ يجب السعي لتحقيق مصالح جميع الأطراف بشكل متوازن، وعدم استغلال طرف على حساب الآخر، لما لذلك من تأثير على استدامة الاتفاقات وعلاقات التعاون المستقبلية. ويُعد الحفاظ على سرية المعلومات الحساسة من عناصر النزاهة، إذ يعزز ذلك مصداقية المفاوض ويقوي العلاقة التعاونية بين الأطراف. وعلاوة على ذلك، يتحمل المفاوض المسؤولية والالتزام بالاتفاقات التي تم التوصل إليها، ويجب عليه تجنب الاستغلال غير المشروع أو الضغط غير الأخلاقي على الطرف الآخر، بما في

ذلك استخدام أساليب خادعة أو ابتزازية أو إجبارية. فالمفاوض الأخلاقي يسعى لتحقيق أهدافه ضمن حدود عادلة وقانونية، مع مراعاة المصلحة المشتركة، ما يضمن استدامة العملية التفاوضية ويعزز نتائجها بشكل مستمر.

رابعًا: مراحل التفاوض

تمر العملية التفاوضية بعدة مراحل أساسية، حتى تتبلور في شكل اتفاق بين الأطراف أو قد تنتهي بفشلها، أو تظل المفاوضات مفتوحة لجولات لاحقة. تمثل هذه المراحل الإطار الزمني والمنهجي الذي يضمن توجيه التفاوض بشكل فعّال، وتحقيق الأهداف المرجوة مع تقليل المخاطر المرتبطة بالصراعات والتعثرات. وتعد مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض حجر الأساس في أي عملية تفاوضية (عبد السلام، ٢٠٢١ج، ص. ٨)، إذ تحدد إمكانية الوصول إلى اتفاق يحقق أهداف الأطراف. وتركز هذه المرحلة على جمع المعلومات وتحليلها بدقة، وفهم القضايا المطروحة، ووضع خطط استراتيجية للتعامل مع مختلف السيناريوهات. ويتضمن الإعداد دراسة متعمقة للطرف الآخر، ومعرفة احتياجاته وأولوياته، وتحليل البيئة التي تُجرى فيها المفاوضات، بما يتيح تحديد النقاط الأساسية والثانوية في القضية التفاوضية. كما يشمل التخطيط الاستراتيجي تحديد أعضاء الفرق التفاوضية، واختيار أسلوب الاتصال، وتحديد مكان وزمان المفاوضات، إضافة إلى إعداد خطط بديلة لمواجهة أي تطورات غير متوقعة أثناء سير العملية. ويعتبر هذا التخطيط عملية ديناميكية مستمرة، إذ قد يتم تعديله أثناء المفاوضات بناءً على المستجدات (عفيفي وسعد، ٢٠٠٣، ص. ٢٩). وتمثل مرحلة إجراء المفاوضات الجوهر العملي للعملية، حيث يتم تطبيق ما تم التخطيط له في المرحلة السابقة (Sparks, 1993, p. 99). وتهدف هذه المرحلة إلى خلق بيئة تفاوضية مناسبة، وتقليل التوتر، وتعزيز التواصل الفعّال بين الأطراف، بما يسهم في التوصل إلى حلول مشتركة. وتشمل الإجراءات العملية لهذه المرحلة تهيئة المناخ التفاوضي من خلال إظهار التعاون والاحترام المتبادل، وتنظيم العملية التفاوضية عبر تحديد جدول الأعمال لكل جلسة، ومهارات المفاوض أثناء الحوار مثل التركيز والمرونة والاستماع الجيد، وتقديم الحلول المقترحة بوضوح. كما تتضمن تقديم العروض والمقترحات (إسماعيل، ٢٠٠٧، ص. ٧٥)، وخوض عملية المساومة للوصول إلى اتفاق مبدئي (Almerja، ٢٠٢١). مع استخدام الأدوات والتكتيكات التفاوضية الملائمة لكل موقف، بما في ذلك إدارة الضغوط الزمنية والنفسية والاستفادة من موارد القوة المتاحة. وفي هذه المرحلة، قد تنتهي المفاوضات بإحدى ثلاث نتائج: الحصول على تنازلات من الطرف الآخر، أو فشل المفاوضات مؤقتًا، أو التحرك نحو الوصول إلى اتفاق. وتشكل مرحلة إبرام الاتفاق خطوة حاسمة، حيث تتحول المفاوضات من تبادل وجهات النظر إلى نتائج ملموسة. ويتطلب ذلك التوصل إلى اتفاق مرضٍ لجميع الأطراف، مع ضمان توثيق البنود بدقة، وتوضيح القضايا التي لم يتم الاتفاق عليها، مع إمكانية إعادة التفاوض عليها لاحقًا إذا تغيرت الظروف. ويعد صياغة الاتفاق كتابةً أمراً ضرورياً لتجنب أي سوء فهم أو غموض (وجيه، ١٩٩٤، ص. ١٢٢)، ويجب أن يعكس العدالة والشمولية بحيث يشعر كل طرف بالرضا النسبي، مع تحديد المسؤوليات والالتزامات بوضوح (Fuller, 1991, p.

301). ولا يكتمل نجاح التفاوض دون مرحلة تنفيذ الاتفاق، إذ تمثل التنفيذ الفعلي للاتفاق المعيار الحقيقي لنجاح العملية التفاوضية. وتهدف هذه المرحلة إلى ضمان تطبيق ما تم الاتفاق عليه على أرض الواقع، عبر وضع برامج زمنية محددة لكل بند، وتحديد الأساليب والإجراءات اللازمة، وتشكيل فرق مشتركة لمتابعة التنفيذ ومعالجة أي مشكلات تظهر أثناء التطبيق. كما تشمل متابعة الالتزام بالاتفاق لضمان تحقيق الأهداف المرحلية والنهائية الموضوعة أثناء التفاوض. وأخيرًا، تمثل مرحلة تقويم التفاوض خطوة استراتيجية لتقييم فاعلية العملية واستنباط الدروس المستفادة. وتشمل هذه المرحلة تقييم النتائج مقارنة بالأهداف المحددة، وتحليل مدى تحقيق كل طرف لمصالحه ورضاه عن النتائج، واستخلاص الدروس لتحسين استراتيجيات التخطيط والتنفيذ في المفاوضات المستقبلية. كما يتطلب الأمر المرونة في تطبيق النتائج، مع إدراك أن المراحل التفاوضية قد لا تتبع تسلسلًا خطيًا دائمًا، وقد يتنقل المفاوضون بين المراحل حسب تطور الوضع دون الإخلال بالخطط أو التأثير سلبًا على الطرف الآخر.

ويُستخلص من ذلك أن العملية التفاوضية تقوم على ثلاثة محاور رئيسة: إبرام الاتفاق، وتنفيذ الاتفاق، وتقويم التفاوض، ويكمن نجاح المفاوض الفعال في إدراك هذه المراحل، واستثمار كل مرحلة بما يضمن الرقابة والتحكم، ويعزز فرص النجاح المستدام للعملية التفاوضية.

المحور الثاني: الأسس النظرية لاستراتيجيات التفاوض

تستند استراتيجيات التفاوض إلى أسس نظرية متينة تمكّن المفاوض من توجيه سلوك الأطراف وتحقيق النتائج المرجوة بطريقة منظمة ومدروسة. فالتفاوض ليس مجرد تبادل آراء أو مواقف، بل عملية ديناميكية تتطلب التخطيط المسبق، اختيار الأساليب المناسبة، وفهم العوامل المؤثرة على سير العملية. ومن هذا المنطلق، تهدف دراسة الأسس النظرية لاستراتيجيات التفاوض إلى توضيح الإطار العلمي الذي يقوم عليه التفاوض، وبيان كيف يمكن للمفاوض استغلال هذه الأسس لتصميم خطط واستراتيجيات فعالة، بما يعزز فرص الوصول إلى اتفاقات مرضية ومستدامة لجميع الأطراف (عبد السلام، ٢٠١٥، ص. ٢٣٣-٢٣٩). وتُعرّف الاستراتيجية في سياق التفاوض على أنها الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الأساسية، والتي يسعى من خلالها إلى الوصول إلى نتائج مرضية تعكس مصالحه. وتشكل الاستراتيجية إطارًا حاكمًا للعملية التفاوضية (عفيفي وسعد، ٢٠٠٣، ص. ٧١). إذ توجه أساليب التحرك والتعامل مع الطرف الآخر. ويُلاحظ أن لكل فرد أسلوبه الخاص في إدارة الصراع؛ فبعض الأفراد يفضلون أسلوب الهجوم المباشر، في حين يميل آخرون إلى أسلوب الدفاع، ما يجعل الاستراتيجية التفاوضية أداة مرنة تتكيف مع طبيعة الشخص المتفاوض وخصائص الموقف التفاوضي. ويعتمد نجاح التفاوض إلى حد كبير على اختيار الاستراتيجية الملائمة، غير أن هذا الاختيار ليس مطلقًا، إذ لا تناسب كل استراتيجية جميع القضايا التفاوضية. ويتأثر الاختيار الأمثل بعدة عوامل، أبرزها طبيعة العلاقة بين الأطراف، درجة تعقيد القضية، مستوى التفاعل بين الأطراف، ومدى التوازن في القوة التفاوضية. وبذلك، يُنظر إلى التفاوض على أنه عملية منظمة تقوم على تحديد المواقف، توضيح الأولويات، والالتزام بقواعد وشروط واضحة تُنظم سير العملية، وتضمن تحقيق الأهداف المرجوة (جلال، ٢٠٠٧، ص. ٢١). ومن المنظور الأكاديمي، تُقسَّم استراتيجيات التفاوض عادة إلى منهجين رئيسيين: منهج المصالح المشتركة، ومنهج الصراع. يركز منهج المصالح المشتركة على البحث عن حلول تحقق مكاسب للطرفين، مع تعزيز التعاون وتوسيع آفاق التفاهم المتبادل. أما منهج الصراع فيركز على حماية مصالح طرف واحد وتحقيق مكاسب نسبية على حساب الطرف الآخر، مع الاعتماد على تكتيكات تنافسية قد تحد من فرص التعاون المستقبلي. ولكل استراتيجية سياساتها وتكتيكاتها الخاصة، والتي تتكيف مع أنماط التعامل الفردية وطبيعة الموقف التفاوضي، ما يجعل التفاوض عملية ديناميكية تتطلب فهمًا عميقًا للأسس النظرية والتطبيقية للاستراتيجيات المتنوعة.

أولاً: تقسيم الاستراتيجيات بناءً على منهج المصالح المشتركة

يعتمد منهج المصالح المشتركة في جوهره على فكرة أن الأطراف المتفاوضة يمكن أن تحقق مصالحها بشكل أفضل من خلال التعاون والعمل المشترك، بدلًا من الانخراط في صراع تنافسي يركز على المكاسب الفردية. ويهدف هذا المنهج إلى تعظيم الفائدة لجميع الأطراف، وتعزيز العلاقة التعاونية المستدامة، وتوسيع مجالات التعاون سواء كانت زمنية أو مكانية أو مرتبطة بالموارد المشتركة. كما يتيح هذا النهج للأطراف

تعميق التعاون بين بعضها البعض لضمان تحقيق مصالح جماعية مستدامة، مع الحفاظ على قدر من المرونة يسمح بمواجهة أي تعقيدات قد تنشأ أثناء المفاوضات.

□ استراتيجيات التعاون:

تركز استراتيجيات التعاون في التفاوض على بناء علاقات إيجابية ومستدامة بين الأطراف المتفاوضة، مع السعي لتحقيق مصالح كل طرف بما يتوافق مع مصالح الطرف الآخر. وتكمن قوة هذه الاستراتيجية في تجاوز حل المشكلة الحالية لتشمل توسيع أطر التعاون المستقبلية، وتعميق الثقة المتبادلة، وتحقيق رضا الأطراف المشترك. ويحرص المفاوض ضمن هذه الاستراتيجية على الحفاظ على علاقات طيبة مع الطرف الآخر، مع العمل على تحقيق أهداف عليا تعزز المصلحة المشتركة، وتوثق أوجه التعاون بين الأطراف (وجيه، ١٩٩٤، ص. ١٠٥). ويمتد نطاق التعاون ليشمل مجالات زمنية أو جغرافية جديدة، بما يزيد من فاعلية العملية التفاوضية ويعزز النتائج المرجوة. وتُعد استراتيجيات التعاون مجموعة من الأساليب والخطط التفاوضية التي تهدف إلى تعزيز العلاقات الإيجابية وتحقيق المكاسب المشتركة على المدى القصير والطويل. وتقوم هذه الاستراتيجيات على مبدأ أساسي مفاده أن التعاون يقلل من النزاعات، ويزيد من فرص النجاح التفاوضي، كما يتيح الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة بين الأطراف. كما أنها تعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بين الأطراف، مما يساهم في خلق بيئة تفاوضية أكثر استقرارًا وإنتاجية. وتعتبر استراتيجية توسيع مجالات التعاون واحدة من أبرز صور استراتيجيات التعاون (عبد السلام، ٢٠٢١د، ص. ٧). وتهدف إلى نقل التعاون القائم بين الأطراف من نطاق محدود إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون فيها موجودًا من قبل. ويتم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال تحليل المجالات الحالية للتعاون وتحديد الفرص غير المستغلة، وطرح اقتراحات عملية لتوسيع التعاون، والتفاوض على توزيع المنافع والمسؤوليات في هذه المجالات الموسعة. ويساهم هذا التوسع في زيادة الفائدة المشتركة لكل طرف، وتعزيز التفاهم والالتزام، وخلق فرص جديدة للتطوير المستقبلي، كما يظهر في مشاريع مشتركة بين الشركات أو الوزارات التي تسعى لتوسيع نطاق التعاون عبر مجالات مختلفة.

إضافة إلى ذلك، تهدف استراتيجية الارتقاء بدرجة التعاون إلى تحسين جودة التعاون القائم وزيادة فعاليته بما يتناسب مع مراحل العملية التفاوضية المختلفة. وتتمثل آليات تطبيقها في تقييم فعالية التعاون الحالي، واقتراح تحسينات على العمليات التعاونية وأساليب التواصل، وتعزيز تبادل المعلومات والخبرات بين الأطراف. ويساعد تطبيق هذه الاستراتيجية على رفع مستوى الأداء التعاوني، وتحسين قدرة الأطراف على حل المشكلات المشتركة، وضمان استدامة التعاون على المدى الطويل، كما يظهر في التعاون بين المؤسسات التعليمية أو الشركات الصناعية التي تعمل على تكامل سلاسل الإنتاج والخدمات. وتسعى استراتيجية تعميق العلاقة القائمة إلى بناء علاقات أعمق وأكثر استدامة بين الأطراف المتفاوضة، بحيث تصبح العلاقة نفسها عنصرًا أساسيًا لتحقيق المنافع المشتركة. وتشمل آليات تطبيق هذه الاستراتيجية بناء الثقة من خلال الالتزام بالاتفاقيات السابقة، وتطوير آليات التعاون المستمر، وتعزيز التفاهم الشخصي والمؤسسي بين الأطراف. ويساهم تعميق العلاقات في زيادة الاعتماد المتبادل، وتحقيق منافع أكبر من

التعاون المستمر، وتعزيز الاستقرار في العلاقات التفاوضية، كما يتضح في الشراكات الدبلوماسية طويلة المدى أو الشراكات التجارية المتطورة. كما تشمل استراتيجيات التعاون توسيع نطاق التعاون ليشمل مجالات جديدة زمنية أو مكانية، حيث يتم التوسع الزمني عبر الاتفاق على استمرار التعاون لفترة مستقبلية محددة، مع إمكانية تكثيفه أو الحفاظ على مستواه الحالي، كما يظهر في شراكات الشركات التكنولوجية أو المشاريع الخيرية لضمان استدامة التعاون. أما التوسع المكاني فيتضمن نقل التعاون إلى مواقع جغرافية جديدة، سواء بإغلاق المجال الحالي أو الاستمرار فيه مع مد التعاون إلى مناطق جديدة، وهو ما يعزز فرص النجاح التفاوضي على المدى الطويل، ويوسع قاعدة الموارد والخبرات المتاحة للأطراف، كما يتضح في توسع الشراكات التجارية أو الطبية لتغطية أسواق وخدمات أوسع.

▯ استراتيجيات التكامل:

تركز استراتيجيات التكامل على تطوير العلاقة بين الأطراف المتفاوضة إلى درجة تجعل كل طرف مكملاً للآخر في الموارد أو القدرات، مما يتيح تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الفرص المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية أو معرفية (عفيفي وسعد، ٢٠٠٣، ص. ٧٣). وتُعرف هذه الاستراتيجيات على أنها أساليب تفاوضية تهدف إلى تحويل العلاقة بين الأطراف من مجرد تعاون محدود إلى شراكة استراتيجية طويلة الأمد، حيث يستفيد الطرفان من إمكانات بعضهما البعض لتحقيق مكاسب مشتركة وزيادة فاعلية التعاون (الطائي، ٢٠١٦، ص. ٦٧-٧٤). ومن أبرز أشكال استراتيجيات التكامل: التكامل الخلفي، والذي يركز على استغلال طرف أحد الأطراف لإمكانات الطرف الآخر، سواء كانت مادية أو بشرية أو إنتاجية، لتعظيم المنافع المشتركة. ويتم تطبيق هذا النوع من التكامل من خلال دراسة قدرات الطرف الآخر، وتحديد المجالات التي يمكن استثمارها، ووضع اتفاقيات واضحة لكيفية الاستفادة المتبادلة. ويهدف التكامل الخلفي إلى زيادة كفاءة الموارد، وتعزيز التعاون من خلال الاستفادة من نقاط القوة لدى الطرف الآخر، وخلق قيمة مشتركة أكبر. ويتجلى هذا في أمثلة مثل مصنع يستخدم خبرة مصنع آخر في تقنيات الإنتاج لتحسين جودة منتجاته، أو جامعة تستفيد من مختبرات جامعة أخرى لإجراء تجارب علمية متقدمة مع تقاسم النتائج. وأما التكامل الأمامي فيركز على كشف أحد الأطراف عن الموارد أو المزايا التي يمتلكها للطرف الآخر، بحيث يستطيع الطرف الثاني الاستفادة منها بما يعزز المنفعة المشتركة. وتتضمن آليات تطبيق هذا التكامل تقييم الموارد المتاحة للطرف نفسه، وتقديمها للطرف الآخر بطريقة منظمة وواضحة، مع ضمان تحقيق منافع مشتركة متبادلة. وتتمثل أهداف التكامل الأمامي في مساعدة الطرف الآخر على تحقيق أهدافه، وتعزيز الثقة بين الأطراف من خلال الشفافية، وزيادة فرص استدامة التعاون على المدى الطويل. ومن أمثلة ذلك، شركة تمتلك شبكة توزيع واسعة تسمح لشريكها بالوصول إلى أسواق جديدة، أو مؤسسة تعليمية توفر محتوى تدريبي متقدم لشريكها لاستكمال برامج تدريبية مشتركة. ويشمل التكامل أيضًا التكامل الأفقي، الذي يهدف إلى توسيع نطاق المصالح المشتركة من خلال إضافة طرف ثالث أو أكثر للعملية التفاوضية، مما يزيد من قدرة المجموعة على التعاون وتحقيق المنافع الجماعية. ويتم ذلك عبر تحديد الأطراف الإضافية التي يمكن أن تكمل الموارد والخبرات الحالية، ووضع آليات تنسيق واضحة بين جميع الأطراف، وتوزيع المنافع

والمسؤوليات بطريقة عادلة لضمان استمرارية التعاون. ويهدف التكامل الأفقي إلى زيادة قدرة الأطراف على تحقيق أهدافهم المشتركة، وتعزيز فاعلية العمل الجماعي، وتوسيع نطاق المنافع المتاحة لجميع الأطراف المشاركة، كما يظهر في تعاون ثلاث شركات لإنشاء مشروع مشترك أو تحالف منظمات غير حكومية لتقديم برامج مجتمعية شاملة. وأما التكامل العمودي فيهدف إلى ربط مراحل مختلفة من سلسلة القيمة بين الأطراف المتفاوضة، بحيث يشمل التعاون الموارد أو القدرات المباشرة والعمليات السابقة أو التالية للمنتج أو الخدمة. ويهدف هذا التكامل إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتعظيم المنافع المشتركة، وتقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على جهات خارجية أو عمليات غير متناسقة (Porter, 1985, pp. 183, 190). ويُقسم التكامل العمودي إلى الخلفي والأمامي، حيث يشمل التكامل العمودي الخلفي التعاون أو الاندماج مع الموردين لضمان الإمدادات وتقليل الاعتماد على جهات خارجية، ويتم ذلك عبر التفاوض على شراكات استراتيجية، ووضع آليات لضمان جودة واستمرارية الموارد. ويهدف هذا النوع إلى تقليل تكاليف الإنتاج، وضمان استقرار الإمدادات، وزيادة القدرة التنافسية للطرفين، كما يظهر في مثال مصنع سيارات يتعاون مع مصنع قطع غيار رئيسي. وأما التكامل العمودي الأمامي فيركز على التعاون أو الاندماج مع العملاء أو قنوات التوزيع النهائية، بحيث يتحكم الطرف المتفاوض في مرحلة لاحقة من سلسلة القيمة لضمان وصول المنتجات أو الخدمات إلى السوق بكفاءة. ويشمل ذلك التفاوض على شراكات طويلة الأمد، وتطوير نظم متابعة لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة، ويهدف إلى زيادة السيطرة على السوق، وتحسين الوصول للعملاء، وتعزيز الربحية من خلال التحكم في مراحل التسويق والتوزيع. ومن الأمثلة العملية على ذلك شركة إلكترونيات تفتح شبكة موزعين خاصة بها، أو مطبعة تتعاون مع شركات توزيع لضمان وصول الإصدارات إلى المستهلكين مباشرة.

بصفة عامة، تهدف استراتيجيات التكامل العمودي إلى تحقيق الاستقرار في سلسلة القيمة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعظيم المنافع المشتركة، وتعزيز القدرة التفاوضية، وتحسين جودة العمليات والتحكم فيها. وتُطبق من خلال إقامة شراكات استراتيجية طويلة الأجل، أو عمليات اندماج واستحواذ، وتبادل الموارد والخبرات، وتطوير نظم مراقبة مشتركة لضمان جودة المواد الخام أو المنتجات النهائية. وتظهر هذه الاستراتيجيات أثرها في تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر التشغيلية، سواء عبر التكامل الخلفي للسيطرة على الموردين، أو التكامل الأمامي للتحكم في قنوات التوزيع، أو من خلال الجمع بين النوعين لتحقيق أقصى قيمة ممكنة لجميع الأطراف (Williamson, 1975, pp. 41, 60).

ثانيًا: تقسيم الاستراتيجيات بناءً منهج الصراع

يعتمد منهج الصراع في التفاوض على استراتيجيات يركز كل طرف فيها على تحقيق مصالحه الخاصة فقط، ويقوم هذا المنهج على افتراض أساسي مفاده أن العملية التفاوضية هي لعبة ذات محصلة صفرية (Zero-Sum Game)، أي أن مكاسب طرف تُقابل دائمًا بخسارة مقابلة للطرف الآخر (Fisher & Ury, 2011, pp. 45, 50). ووفقًا لهذا المنهج، يسعى كل طرف إلى تعظيم مصلحته الذاتية دون مراعاة

مصالح الطرف المقابل أو الحفاظ على استمرار العلاقة المستقبلية معه. وغالبًا ما يفضل الأطراف المتفاوضون عدم الإعلان عن استخدامهم لاستراتيجيات الصراع، إذ قد يُفسَّر ذلك على أنه دليل على ضعف الخبرة التفاوضية أو انعدام الكفاءة المهنية، كما أنه قد يؤدي إلى ردود فعل دفاعية أو تصعيدية من الطرف الآخر. وتتميز هذه الاستراتيجيات بالاعتماد الكبير على الخداع والتمويه، والمناورة النفسية، واستخدام المعلومات بشكل انتقائي، مع توظيف عناصر الضغط المباشر وغير المباشر لتحقيق مكاسب مادية أو استراتيجية. وعادة ما تُستخدم استراتيجيات منهج الصراع في المواقف التي تتسم بندرة الموارد أو شدة التنافس، أو عندما تكون احتمالات استمرار العلاقة بين الأطراف ضعيفة، كما تلجأ إليها الأطراف في المفاوضات ذات الطابع السياسي أو التجاري الحاد، حيث تكون المنافسة على المكاسب مباشرة وحادة، وتتطلب تكتيكات قوية لضمان تحقيق أكبر منفعة ممكنة لكل طرف على حساب الآخر.

- استراتيجية السيطرة:

تُعد استراتيجية السيطرة من أكثر استراتيجيات الصراع التفاوضي حدةً (Lewicki et al., 2020, pp. 115, 122). إذ تقوم على اعتبار التفاوض معركة ذهنية أو صراعًا مباشرًا بين طرفين، يكون الفوز فيه من نصيب الطرف القادر على فرض هيمنته والتحكم في مجريات العملية التفاوضية. ويُنظر إلى التفاوض في هذا الإطار بوصفه مسارًا تدريجيًا متصاعدًا، يتم فيه إحكام السيطرة خطوة بخطوة إلى أن يصل الطرف المسيطر إلى مرحلة الإخضاع الكامل للطرف الآخر، بما يضمن له تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف. وتستند هذه الاستراتيجية إلى السعي نحو تحقيق الفوز الكامل دون اعتبار يُذكر لتكلفة ذلك على العلاقة المستقبلية بين الأطراف، حيث يركز الطرف المسيطر على تعظيم مكاسبه حتى لو أدى ذلك إلى إضعاف الثقة أو تدمير الروابط التعاونية القائمة. ويتطلب هذا النمط من التفاوض قدرة عالية على إقناع الطرف الآخر بأن ما يتم عرضه عليه يصب في مصلحته الظاهرة، مع توظيف متدرج لوسائل الترغيب والضغط، وقد يصل الأمر إلى استخدام التهديد أو الابتزاز غير المباشر، وفقًا لطبيعة الموقف وتوازن القوى. ويعتمد المفاوض في إطار استراتيجية السيطرة على امتلاك زمام المبادرة والتحكم الكامل في جلسات التفاوض منذ بدايتها وحتى نهايتها، مستندًا إلى ما لديه من معلومات مسبقة، وخبرة تراكمية، وقدرة على قراءة سلوك الطرف الآخر وتوجيهه. كما يسعى إلى إبقاء الطرف المقابل في موقع التابع، محصورًا داخل إطار تفاوضي محدد سلفًا، بحيث تكون حركته واستجاباته خاضعة للمسار الذي رسمه الطرف المسيطر، مع الاستعداد الدائم للتدخل السريع وإغلاق أي نافذة قد تتيح للطرف الآخر فرصة للمناورة أو تعديل المسار. وتتخذ السيطرة في التفاوض صورًا متعددة، فقد تكون سيطرة مباشرة يتم فيها فرض القرارات بشكل صريح من خلال التحكم في جدول الأعمال، أو احتكار تحديد موضوعات النقاش وتسلسلها، كما قد تكون سيطرة ضمنية تعتمد على الضغوط النفسية والتلميحات غير المباشرة، بما يوحي للطرف الآخر بأن رفض الشروط المطروحة سيترتب عليه خسائر مستقبلية أو تفويت فرص محتملة. وفي كلتا الحالتين، تُستخدم مجموعة من الآليات مثل تقديم تنازلات شكلية محدودة في المراحل الأولى، تمهيدًا لاختراقات جوهرية لاحقًا، أو توظيف أساليب الإقناع النفسي لإيهام الطرف الآخر بأن المسار التفاوضي القائم يخدم مصالحه. وتهدف

استراتيجية السيطرة في جوهرها إلى إخضاع الطرف الآخر وإبقائه في موقع التابع، وتحقيق أكبر قدر من الأهداف بأقل قدر ممكن من التنازلات، وفرض مسار تفاوضي مغلق لا يمتلك الطرف المقابل القدرة على الخروج عنه. ورغم ما قد تحققه هذه الاستراتيجية من مكاسب سريعة وقصيرة الأجل، فإن آثارها السلبية تتمثل في تآكل الثقة، وتدمير العلاقة المستقبلية بين الأطراف، وزيادة احتمالات التصعيد أو انتقال الصراع إلى أشكال أخرى خارج إطار التفاوض، بما قد يهدد استدامة النتائج المتحققة.

- استراتيجية الإنهاك:

تُعد استراتيجية الإنهاك أو الاستنزاف إحدى استراتيجيات منهج الصراع في التفاوض، حيث يسعى المفاوض من خلالها إلى إضعاف الطرف الآخر عبر استنزاف موارده المختلفة (جلال، ٢٠٠٧، ص. ١٤). وفي مقدمتها الوقت والجهد والمال والطاقة النفسية. وتقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن استمرار الضغط لفترات طويلة دون حسم نهائي يؤدي تدريجيًا إلى تآكل القدرة التفاوضية للطرف المقابل، بما يدفعه في النهاية إلى القبول بشروط غير متوازنة، أو تقديم تنازلات لم يكن مستعدًا لها في المراحل الأولى من التفاوض. ويرتكز هذا النمط من التفاوض على إطالة أمد العملية التفاوضية دون الوصول إلى نتائج حاسمة، وذلك من خلال تعمد المماطلة وتأجيل اتخاذ القرارات الجوهرية، أو إعادة فتح قضايا سبق الاتفاق عليها، أو إثارة موضوعات فرعية وشكلية لا تمتلك قيمة تفاوضية حقيقية. كما قد يتم تعقيد الإجراءات التنظيمية واللوجستية المرتبطة بسير التفاوض، بما يضاعف من الأعباء الواقعة على الطرف الآخر ويستنزف طاقته الذهنية والنفسية (Thompson, 2015, pp. 220, 225). وتتعدد صور الاستنزاف في إطار هذه الاستراتيجية؛ فقد يتم استنزاف الوقت عبر إطالة الجلسات، وتكرار الاجتماعات دون تقدم ملموس، وتأجيل الحسم إلى مواعيد غير محددة. كما قد يُستنزف الجهد من خلال إشغال الطرف الآخر بتفاصيل هامشية أو نقاشات جانبية تُبعده عن القضايا الجوهرية، وتفرض عليه تركيزًا مستمرًا دون عائد تفاوضي حقيقي. ويضاف إلى ذلك استنزاف الموارد المالية، عبر زيادة تكاليف الإقامة والتنقل، ورفع أتعاب المستشارين والخبراء، واستمرار الإنفاق طوال فترة تفاوض طويلة وممتدة. وتهدف استراتيجية الإنهاك في جوهرها إلى إنهاك الطرف الآخر نفسيًا وماديًا، وإضعاف قدرته على الاستمرار في التفاوض بنفس الكفاءة والصلابة، بما يجعله أكثر قابلية لتقديم التنازلات أو القبول بشروط مجحفة مقارنة بما كان يسعى إليه في بداية العملية التفاوضية. ورغم ما قد تحققه هذه الاستراتيجية من نتائج على المدى القصير، فإن الإفراط في استخدامها قد يؤدي إلى تصعيد الصراع، وتدهور العلاقة بين الأطراف، وتحويل التفاوض من أداة لحل النزاع إلى عامل إضافي لتعقيده.

- استراتيجية التشتيت:

تقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتحليل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر، من خلال تشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف لدى أعضائه، ودراسة انتماءاتهم الفكرية والاجتماعية، ومستوياتهم العلمية والفنية، وخلفياتهم المهنية والطبقية. ويهدف هذا التحليل إلى تصنيف أعضاء الفريق إلى شرائح ذات خصائص محددة، بما يسهل التأثير عليهم نفسيًا وسلوكيًا، ويُمكّن الطرف المفاوض من التعامل مع كل عضو وفق

دوافعه الخاصة، لا باعتباره جزءًا من كيان تفاوضي موحّد. وترتكز هذه الاستراتيجية على تفكيك وحدة الفريق وتماسكه الداخلي (Bazerman & Neale, 1992, pp. 85, 95). من خلال استغلال الفروق الفردية والخلافات الكامنة بين أعضائه، سواء كانت خلافات في الخبرة، أو في الرؤية، أو في المصالح الشخصية. ويؤدي هذا التفكيك إلى إضعاف الائتلاف الداخلي للفريق، وتحويله من جماعة متماسكة إلى مجموعة مفككة يسهل اختراقها والتأثير عليها، بما ينعكس سلبًا على قدرته التفاوضية الجماعية. ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية عبر مسارين رئيسيين؛ يتمثل المسار الأول في التقسيم الداخلي، من خلال التركيز على الأعضاء الأقل خبرة أو الأضعف تأثيرًا داخل الفريق، وإبراز الاختلافات بينهم وبين بقية الأعضاء، بما يؤدي إلى إضعاف الموقف التفاوضي العام. أما المسار الثاني فيتمثل في استقطاب بعض الأعضاء عبر التأثير المباشر عليهم، سواء من خلال التواصل الفردي أو الاجتماعات الثنائية، لإقناعهم بتبني مواقف أكثر قربًا من الطرف المقابل، أو بالقبول الجزئي بشروطه التفاوضية. وتعتمد هذه الاستراتيجية على مجموعة من الآليات، من أبرزها تحليل الانتماءات الفكرية والسياسية والاجتماعية لأعضاء الفريق، واستغلال الفروق العلمية أو المهنية أو الطبقية بينهم، ومخاطبة كل عضو بالأسلوب الذي يتناسب مع دوافعه الشخصية وطموحاته، فضلًا عن إثارة الخلافات الداخلية بصورة غير مباشرة، بما يحد من قدرة الفريق على اتخاذ موقف موحد. وتهدف هذه الاستراتيجية في جوهرها إلى إضعاف القدرة التفاوضية الجماعية للطرف الآخر، وتحويل فريقه من كيان منسجم إلى مجموعة متباينة المصالح والتوجهات، الأمر الذي يسهّل فرض الشروط التفاوضية، ويمنح الطرف المفاوض أفضلية واضحة في إدارة مسار التفاوض والتحكم في نتائجه.

- استراتيجية الدحر أو الغزو المنظم:

تُعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات الصراعية التي يمكن استخدامها بغض النظر عن مدى توافر المعلومات حول الطرف الآخر، إذ تُطبَّق في كثير من الأحيان في المواقف التي تتسم بندرة المعلومات أو عدم اكتمالها، كما هو الحال في المفاوضات بين دول تجمعها علاقات تنافس تجاري أو اقتصادي. وتنبع فاعلية هذه الاستراتيجية من قدرتها على إدارة التفاوض في بيئة يسودها الغموض، مع تقليل الاعتماد على المعرفة التفصيلية بالطرف المقابل. وترتكز هذه الاستراتيجية على التقدم التفاوضي المتدرج والمنظم، حيث يسعى الطرف المفاوض إلى تحقيق مكاسب صغيرة ومتتابعة في كل جولة تفاوضية (Raiffa, 1982, pp. 150, 160). بما يتيح له إحداث اختراقات تدريجية في موقف الطرف الآخر دون إثارة مقاومة حادة أو ردود فعل تصعيدية. ويؤدي هذا التقدم المرحلي إلى إضعاف قدرة الطرف الآخر على الرفض الكامل، إذ يجد نفسه أمام واقع تفاوضي جديد يتشكل خطوة بعد خطوة. كما قد تتخذ هذه الاستراتيجية شكل الغزو التفاوضي الكامل، حيث يتم توظيف المعلومات الجزئية المتاحة لفرض وقائع تفاوضية جديدة يصعب التراجع عنها لاحقًا. وفي هذه الحالة، لا يعتمد الطرف المفاوض على إقناع الطرف الآخر دفعة واحدة، بل يعمل على ترسيخ التزامات مرحلية تتحول تدريجيًا إلى قيود تفاوضية ملزمة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق السيطرة على مسار التفاوض ونتائجه.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على مجموعة من الآليات، من أبرزها تحقيق مكاسب محدودة ومتتابعة دون إثارة مقاومة قوية، واستغلال تردد الطرف الآخر أو نقص خبرته التفاوضية، وفرض وقائع تفاوضية جديدة تتسم بالاستمرارية وتحد من قدرة الطرف المقابل على تعديل مواقفه السابقة. ويُلاحظ أن هذه الآليات تجعل من الصعب على الطرف الآخر إدراك خطورة الموقف التراكمي إلا بعد الوصول إلى مراحل متقدمة من التفاوض. وتُستخدم هذه الاستراتيجية على نطاق واسع في المفاوضات التجارية بين الدول المتنافسة، حيث تُفرض شروط جزئية تمهيدية قبل الانتقال إلى اتفاقات أشمل، وكذلك في التفاوض بين الشركات الكبرى والأطراف الأضعف اقتصاديًا، إذ يتم استغلال تفاوت القوة والخبرة لتحقيق مكاسب تدريجية تنتهي بفرض شروط تفاوضية غير متوازنة لصالح الطرف الأقوى.

- استراتيجية التدمير الذاتي:

تُعبِّر استراتيجية التدمير الذاتي عن حالة تفاوضية خاصة تنشأ عندما يواجه أحد الأطراف عقبات شديدة تحول دون تحقيق أهدافه الأساسية، بحيث يتنامى لديه الشعور باليأس التفاوضي واستحالة الوصول إلى تلك الأهداف مهما بُذل من جهد أو استُخدمت من أدوات تفاوضية. وفي هذه المرحلة، يدرك الطرف المعني أن الاستمرار في المسار التفاوضي القائم لن يؤدي إلى نتائج إيجابية، بل قد يفضي إلى خسائر أكبر مع مرور الوقت. وفي ظل هذا الإدراك، يجد الطرف نفسه أمام خيارين رئيسيين: إما صرف النظر جزئيًا عن أهدافه الأصلية والقبول بالحد الأدنى الممكن منها، باعتباره الهدف النهائي الواقعي في ظل موازين القوى القائمة، أو البحث عن مسارات بديلة ووسائل جديدة تمكنه من تحقيق أهدافه في المستقبل بعيدًا عن إطار التفاوض الحالي. ويُعد الخيار الأول محاولة لتجنب الخسارة الكاملة عبر تقديم تنازلات محسوبة تمس الجوانب الثانوية دون المساس بالحد الأدنى من المصالح الجوهرية. وأما الخيار الثاني، فيتمثل في إعادة توجيه الجهود التفاوضية من خلال الانسحاب المرحلي أو الكلي من العملية التفاوضية القائمة، مع السعي إلى بناء بدائل استراتيجية جديدة، كالدخول في أسواق أخرى أو البحث عن شركاء تفاوضيين جدد، بما يسمح بإعادة ترتيب الأهداف ووسائل تحقيقها في بيئة تفاوضية أكثر ملاءمة. ويعكس هذا المسار محاولة لتحويل الفشل التفاوضي الآني إلى فرصة لإعادة بناء القوة التفاوضية على المدى المتوسط أو البعيد. وتترتب على تبني استراتيجية التدمير الذاتي آثار متباينة، إذ قد تؤدي في بعض الحالات إلى انهيار العملية التفاوضية بالكامل، خاصة إذا اقترنت بتصعيد أو انسحاب مفاجئ. وفي حالات أخرى، قد تمثل هذه الاستراتيجية نقطة تحول تمهّد لإعادة صياغة استراتيجية تفاوضية جديدة تتسم بقدر أكبر من الواقعية والتكيف مع معطيات البيئة التفاوضية وموازين القوى الفعلية.

ويجدر بالذكر أن الاختيار بين منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع هو قرار استراتيجي يتحدد وفق طبيعة القضية التفاوضية، وتوازن القوى بين الأطراف، فالتفاوض الفعّال يتميز بالقدرة على الدمج بين المرونة التكاملية التي تعزز التعاون وتحقيق المصالح المشتركة، ويتيح هذا المزيج من الأساليب التفاوضية الوصول إلى نتائج متوازنة تحقق الأهداف المرجوة مع الحفاظ على العلاقات المستقبلية، مما يجعل عملية التفاوض عملية ديناميكية تتكيف مع تطورات الموقف الفعلي.

المحور الثالث: سياسات التفاوض وتكتيكاته

ينطلق مفهوم سياسات التفاوض وتكتيكاته من الإطار الاستراتيجي العام الذي يعتمده المفاوض، حيث تمثل الاستراتيجية التفاوضية الخطة الشاملة بعيدة المدى التي تُبنى وفق طبيعة الأطراف المتفاوضة، وتوازن القوى بينها، والأهداف النهائية المرجوة. وتعمل الاستراتيجية كإطار مرجعي يُوجّه مسار العملية التفاوضية منذ بدايتها وحتى نهايتها، بما يضمن وضوح الرؤية وتوحيد الهدف (جلال، ٢٠٠٧، ص. ٢٣). ومن رحم هذه الاستراتيجية تتبلور السياسات التفاوضية، والتي تُعد مجموعة من القواعد والموجهات العامة التي تضبط سلوك المفاوض خلال كل جولة أو جلسة تفاوضية. وتهدف هذه السياسات إلى ترجمة الاستراتيجية إلى توجهات عملية أكثر تحديدًا، بحيث تحقق الانسجام بين المواقف التفاوضية المختلفة وتمنع الانحراف عن الأهداف العامة المرسومة. أما التكتيكات التفاوضية فهي الأساليب والإجراءات العملية قصيرة المدى التي يُستخدمها المفاوض أثناء الجلسة التفاوضية نفسها، استجابةً لتطورات الموقف وتفاعلاته اللحظية. وتعد هذه التكتيكات أدوات تنفيذية لتطبيق السياسات المعتمدة، وخدمة الاستراتيجية الكلية، بما يسهم في تحقيق الهدف التفاوضي بأعلى درجات الكفاءة والمرونة. وبذلك، تتضح العلاقة بين الاستراتيجية والسياسات والتكتيكات باعتبارها علاقة تكاملية ومتدرجة، حيث تمثل الاستراتيجية الإطار العام، والسياسات مستوى التوجيه المرحلي، بينما تشكل التكتيكات المستوى التنفيذي العملي داخل الموقف التفاوضي، مما يضمن تحقيق الانسجام بين الرؤية بعيدة المدى والقرارات الفورية أثناء التفاوض.

أولاً: سياسات التفاوض

تُعد سياسات التفاوض جزءًا جوهريًا من العملية التفاوضية، إذ تمثل الإطار الذي يوجه سلوك المفاوضين داخل كل جلسة تفاوضية ويحدد طبيعة القرارات والإجراءات المتخذة أثناء التفاعل. تقع السياسات على مستوى متوسط بين الاستراتيجية والتكتيكات؛ فهي أقل شمولًا من الاستراتيجية التفاوضية العامة التي توجه كامل العملية، لكنها أكثر عمومية واستمرارية من التكتيكات قصيرة المدى التي تُستخدم للتعامل مع المواقف اللحظية. تعمل السياسات كآليات تنفيذية تُترجم الاستراتيجية إلى توجيهات عملية لحل الاشكاليات (عبد السلام، ٢٠١٥، ص. ٢٠١-٢٠٧). بما يضمن الاتساق بين الأهداف بعيدة المدى والقرارات اليومية المتخذة أثناء التفاوض، كما تتسم بحساسية كبيرة لأن كل سياسة مقابِلها غالبًا ما يواجها سياسة مضادة من الطرف الآخر، بما يحافظ على مصالحه ويحد من قدرة المفاوض على تحقيق اختراق تفاوضي. وفي مراحل بداية التفاوض، يلجأ المفاوض أحيانًا إلى سياسة الاختراق، بهدف تقليص فجوة الغموض المعلوماتي حول الطرف الآخر وجمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن نواياه وقدراته ونقاط قوته وضعفه. في المقابل، يستخدم الطرف الآخر سياسة الجدار الحديدي للسيطرة على تدفق المعلومات ومنع أي تسرب يمكن أن يستغله المفاوض لإعادة صياغة استراتيجيته أو تعزيز موقعه. ومع توفر معلومات مبدئية عن الطرف الآخر، يمكن استخدام سياسة التعميق لتعميق جودة هذه المعلومات وتحويلها إلى معرفة تحليلية قابلة للتطبيق، بينما يلجأ الطرف المقابل إلى سياسة التعتيم لإضعاف تأثير هذه المعلومات على قرارات

المفاوضين. وقد يلجأ المفاوض إلى سياسة التوسيع والانتشار، التي تهدف إلى زيادة النقاط التفاوضية المطروحة وإدراج عناصر جديدة، بما يطيل فترة التفاوض ويشتت انتباه الطرف الآخر، بينما تستخدم سياسة التضييق والحصار للحد من هذه المحاولات وتركيز النقاش ضمن نطاق محدد من القضايا، خاصة في ظل ضغوط زمنية أو قيود تنظيمية. ومن منظور نفسي، يمكن إحداث التوتر التفاوضي عبر إثارة القلق والضغط النفسي على الطرف الآخر لإرباكه، في حين تعتمد سياسة الاسترخاء على ضبط النفس والهدوء للتعامل مع هذه الضغوط وتحليل القضايا المطروحة بعقلانية، مع تمييز الأمور الجوهرية عن الثانوية أو المفتعلة. كما قد يستخدم المفاوض سياسة الهجوم لفرض شروطه بقوة، مستندًا إلى موقفه المتميز مادياً أو معنوياً، في حين توظف سياسة الدفاع لتقليل أثر هذه الهجمات، عبر تعديل المطالب أو السعي لتحقيق مكاسب جزئية تعيد التوازن للعملية التفاوضية. وفي إدارة القضايا المعقدة، قد يتم تبني سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية، حيث تُقسم القضية إلى عناصر فرعية يتم التعامل معها تدريجيًا، مما يسهل فهمها وتحقيق تفاهم تدريجي وبناء الثقة، بينما تُستخدم سياسة الصفقة الواحدة لحسم جميع عناصر القضية دفعة واحدة عندما تتوافر نية حقيقية للتفاهم والثقة بين الأطراف، مع مراعاة دراسة التفاصيل بدقة لتجنب المخاطر. وتعتمد سياسة المواجهة المباشرة على الشفافية والوضوح في عرض الإمكانات والمخاطر عند وجود مصالح مشتركة، في حين تلجأ سياسة المراوغة والالتفاف إلى الخداع أو عدم الإفصاح الكامل عن النوايا في حال وجود نزاع خفي أو علاقة غير متوازنة (Sparks, 1993, p. 181). بهدف تحقيق مكاسب تفاوضية دون كشف الاستراتيجية الحقيقية. ومع تطور العلاقة التفاوضية، تهدف سياسة التطوير إلى تعميق التعاون، توسيع الحوار، إيجاد حلول مبتكرة، وتعزيز المكاسب المشتركة لضمان استمرارية العلاقة (السلمي، ٢٠٠٨، ص. ٩٤). بينما تلجأ سياسة التجميد للحفاظ على الوضع القائم عند الرغبة في تجنب تغييرات قد تؤثر على التوازن أو لضمان استقرار الموقف التفاوضي الحالي، مع الاحتفاظ بالشروط القائمة دون تعديل حتى تتحسن الظروف أو تتضح الفرص المستقبلية. وتتأثر سياسات التفاوض بعدد من المتغيرات السياقية التي تحكم اختيارها وتوقيت استخدامها ودرجة فاعليتها داخل العملية التفاوضية. فنجاح السياسة التفاوضية لا يرتبط فقط بصياغتها النظرية، وإنما بقدرة المفاوض على مواءمتها مع طبيعة الموقف التفاوضي، ومستوى التعقيد الذي تتسم به القضية محل التفاوض، إضافة إلى خصائص الأطراف المتفاوضة وخلفياتهم الثقافية والتنظيمية والنفسية. فسياسة قد تكون فعّالة في سياق تفاوضي معين قد تفقد جدواها أو تتحول إلى عبء تفاوضي إذا استُخدمت في سياق مختلف لا يتناسب مع طبيعتها أو أهدافها. كما تخضع سياسات التفاوض لمبدأ المرونة والتكيف، إذ نادرًا ما تستمر سياسة واحدة بالصيغة ذاتها طوال مراحل التفاوض كافة. فالمفاوض الكفء هو من يمتلك القدرة على الانتقال الذكي بين السياسات المختلفة وفق تطور الموقف، دون أن يفقد الاتساق مع استراتيجيته العامة. وقد يضطر المفاوض إلى الدمج بين أكثر من سياسة في المرحلة الواحدة، أو إلى التحول من سياسة هجومية إلى أخرى دفاعية، أو من سياسة توسع إلى سياسة تضييق، استجابة لتغير موازين القوة أو تبدل مواقف الطرف الآخر. وتلعب الخبرة التفاوضية دورًا حاسمًا في حسن توظيف السياسات، حيث تُمكّن المفاوض من قراءة الإشارات الصريحة والضمنية الصادرة عن

الطرف المقابل، وتقدير ردود أفعاله المتوقعة، وتحديد اللحظة المناسبة لتغيير السياسة أو تثبيتها. كما أن ضعف التقدير الزمني أو سوء اختيار السياسة قد يؤدي إلى نتائج عكسية، تتمثل في تصعيد غير مبرر للصراع، أو فقدان فرص تحقيق مكاسب تفاوضية كان من الممكن بلوغها بأسلوب أكثر اتزانًا.

وتُعد القدرة على إدارة التعارض بين السياسات التفاوضية من أهم مؤشرات النضج التفاوضي، إذ قد تتطلب بعض المواقف الجمع بين الحزم والمرونة، أو بين المواجهة والاحتواء، أو بين التطوير والتجميد، بما يحقق التوازن بين حماية المصالح الذاتية والحفاظ على الحد الأدنى من استمرارية العلاقة. ومن ثمّ، فإن سياسات التفاوض لا ينبغي النظر إليها كقوالب جامدة، بل كأدوات ديناميكية قابلة للتعديل والتطوير وفق مقتضيات الواقع التفاوضي. وبذلك، تمثل سياسات التفاوض حلقة الوصل الفعلية بين الرؤية الاستراتيجية العامة والتكتيكات التنفيذية اليومية، وتؤدي دورًا محوريًا في ضبط إيقاع التفاوض، وتوجيه مساره، وتقليل المخاطر المحتملة، وتعظيم فرص الوصول إلى اتفاقات قابلة للاستمرار، سواء في إطار المصالح المشتركة أو في سياقات الصراع التفاوضي.

ثانيًا: تكتيكات التفاوض

تمثل تكتيكات التفاوض الجانب العملي والتطبيقي للعملية التفاوضية، إذ تُعد فن إدارة التفاعل التفاوضي على مائدة الحوار، واتخاذ القرارات المناسبة في اللحظة المناسبة وصولًا إلى القرار النهائي (الشافعي، ٢٠١٢، ص. ٦٧). وهي تختلف في طبيعتها ووظيفتها عن الاستراتيجية التفاوضية التي تمثل الخطة الشاملة طويلة المدى، حيث تضع الأخيرة الإطار العام والأهداف الكلية، بينما يتجسد التكتيك في السلوكيات والإجراءات العملية التي يتخذها المفاوض داخل موقف تفاوضي محدد. ويُنظر إلى التكتيك بوصفه سلوكًا إراديًا أو رد فعل محسوبًا، يتسم بالمرونة واللحظية والانضباط الانفعالي، ويتأثر بعوامل نفسية وزمنية، وبطبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض (ماهر، ٢٠١٥، ص. ١١٢). ويتسم التكتيك التفاوضي بطابع مرحلي قصير الأجل، إذ يُستخدم لتحقيق هدف محدد في مرحلة معينة من مراحل التفاوض، ويظهر غالبًا كرد فعل مباشر على تطور مفاجئ أو موقف غير متوقع داخل الجلسة التفاوضية. ويعتمد نجاح التكتيك على سرعة التصرف والقدرة على التكيف مع المستجدات، بما يمكّن الفريق التفاوضي من احتواء الأحداث الطارئة وتحويلها إلى فرص تفاوضية. وفي هذا السياق، بينما تحدد الاستراتيجية الأهداف العامة والمبادئ التوجيهية، فإن التكتيك يُترجم هذه الأهداف إلى أفعال آنية تستجيب لمقتضيات الواقع التفاوضي وتخدم المسار الاستراتيجي العام. ويُعد التكتيك فنًا أكثر من كونه علمًا، لاعتماده بدرجة كبيرة على القدرات الإنسانية للمفاوض، مثل الحدس، والذكاء العاطفي، والقدرة على قراءة مواقف الطرف الآخر وفهم ردود أفعاله الظاهرة والضمنية. كما يتطلب مهارة عالية في تفسير لغة الجسد، ونبرة الصوت، وتعابير الوجه، وهو ما يجعله متأثرًا بالانفعالات والاتجاهات النفسية (بكار، ٢٠١٣، ص. ٥٩). ومستوى الخبرة التفاوضية. ورغم وجود قواعد عامة وأساليب يمكن تعلمها، فإن فاعلية التكتيك تظل رهينة بمرونة المفاوض وقدرته على التعامل مع المتغيرات المتسارعة داخل الموقف التفاوضي. ويستلزم الاستخدام الفعّال للتكتيكات التفاوضية استعدادًا

مسبقًا من خلال تصور مختلف السيناريوهات المحتملة، سواء الإيجابية أو السلبية، وإعداد بدائل مناسبة لكل احتمال. كما تبرز أهمية القدرة على تغيير التكتيك في التوقيت المناسب وفق تطورات الحوار، إذ إن التمسك بتكتيك واحد طوال الجلسة قد يؤدي إلى الجمود أو فشل التفاوض. ويقتضي ذلك تقييم ردود أفعال الطرف المقابل بشكل سريع ودقيق، ومعرفة متى يكون الاستمرار في التكتيك مجديًا، ومتى يصبح تغييره ضرورة تفاوضية، كأن يُعدل المفاوض أسلوب العرض أو الطلب، أو يغير لغة الحوار لتخفيف التوتر، أو يقدم تنازلات محسوبة لتجاوز حالة التعثر. وتُعد القدرة على التنبؤ بالمواقف المفاجئة والاستعداد لها من أهم مقومات نجاح التكتيك التفاوضي، إذ إن أي مفاجأة غير محسوبة قد تقلب موازين التفاوض أو تؤدي إلى انهياره. ويتطلب ذلك امتلاك مهارات أساسية، من أبرزها فهم مشاعر الطرف الآخر وضبط الانفعالات الذاتية، وسرعة تعديل التكتيكات وفق المستجدات، واستخدام لغة واضحة ونبرة صوت ملائمة، وتوظيف لغة الجسد بشكل يعزز الموقف التفاوضي. كما تشمل هذه المهارات القدرة على الملاحظة الدقيقة والتحليل السريع لمؤشرات القبول أو الرفض، وإدارة الوقت والفرص، واختيار اللحظة المناسبة لتطبيق التكتيك لتحقيق أقصى أثر ممكن. ويفترض نجاح التكتيك التفاوضي وجود تناغم وانسجام داخل الفريق التفاوضي، بحيث تُستخدم التكتيكات بشكل مرن وفعّال دون أن تتعارض مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. كما تلعب القدرة النفسية للمفاوض دورًا محوريًا في تحمّل الضغوط، والحفاظ على التوازن الانفعالي، واتخاذ قرارات تكتيكية رشيدة تحت تأثير التوتر أو الاستفزاز. فالتكتيك الناجح هو الذي يحول التحديات المفاجئة إلى فرص تفاوضية، ويعزز من احتمالات تحقيق الأهداف دون الإضرار بالعلاقة مع الطرف الآخر (الصيرفي، ٢٠١٨، ص. ١٥٤). وتظهر التكتيكات التفاوضية بوضوح داخل الموقف التفاوضي اللحظي، الذي يرتبط بزمن ومكان محددين، ويتطلب حضورًا ذهنيًا عاليًا وقدرة دقيقة على إدراك طبيعة اللحظة التفاوضية دون تقديم أو تأخير. فإدراك المفاوض الحقيقي لهذه اللحظة، وما تحمله من فرص أو مخاطر، هو العامل الحاسم في اختيار التكتيك المناسب. ومن ثمّ، يرتبط التكتيك ارتباطًا وثيقًا بالموقف التفاوضي بوصفه الأداة الفاعلة للتعامل مع متغيراته.

كما تتجلى التكتيكات التفاوضية في الحوار التفاوضي الذي يُعد الوسيلة الأساسية للتفاعل بين الأطراف، حيث لا تقتصر أهمية الحوار على مضمون الكلمات فحسب، بل تمتد إلى طريقة صياغتها، وترتيبها، ونبرة الصوت المصاحبة لها. فكل كلمة ينطق بها المفاوض تحمل دلالات ومعانٍ وأبعادًا مقصودة، وقد يؤدي أي تغيير طفيف في الصياغة إلى اختلاف جوهري في المعنى. ويُعد الحوار التفاوضي ساحة لإظهار شخصية المفاوض، وقدراته، وأسلوبه، ودرجة حرصه على بلوغ أهدافه، كما يُمثل أداة لمقارعة الحجة بالحجة، والمنطق بالمنطق (جلال، ٢٠٠٧، ص. ٣٦). وتلعب الإشارات والحركات الجسدية دورًا بالغ الأهمية في دعم أو إضعاف الموقف التفاوضي، إذ تعكس وضعيات الجلوس، ونظرات العين، وحركات اليدين، مؤشرات نفسية يمكن استثمارها تكتيكيًا. كما يُعد الصمت (إسماعيل، ٢٠٠٧، ص. ٧٣). أحد الأدوات التكتيكية المؤثرة، إذ قد يُستخدم لإعادة تنظيم الأفكار، أو لاستدراج الطرف الآخر للكشف عن معلومات، أو لإيصال رسالة ضمنية دون كلام، ويختلف أثره باختلاف توقيته وطريقة توظيفه (Fuller,

1991, p. 64). ويُعد الضغط التفاوضي عنصرًا محوريًا في بناء التكتيكات، حيث يُستخدم لدفع الطرف الآخر نحو تحقيق الاستجابة المطلوبة أو تعديل موقفه. ويتطلب هذا الضغط استعدادًا وقابلية لدى الأطراف، وملاءمة للموقف التفاوضي من حيث التوقيت والدرجة، فضلًا عن الحشد المنظم للطاقات والوسائل، وتحقيق التأثير المقصود بشكل مترابط ومتوافق مع طبيعة الطرف الآخر. ورغم أن الضغط التفاوضي يتسم بالطابع اللحظي، إلا أنه عملية تراكمية تخضع لتقدير دقيق من حيث الكثافة والاستمرارية. ومن خلال تفاعل الموقف التفاوضي، والحوار التفاوضي، والضغط التفاوضي، تتشكل التكتيكات التفاوضية بوصفها الأداة التنفيذية الأهم داخل العملية التفاوضية. ويمكن القول في الختام إن التكتيك يتعامل مع اللحظة التفاوضية بكل تعقيداتها، وإن سوء إدراك هذه اللحظة قد يؤدي إلى استخدام تكتيك صحيح في توقيت خاطئ، بما يفقده فاعليته ويُضعف فرص النجاح التفاوضي.

الفصل الثاني

نظام التأمين الاجتماعي في مصر ومشكلاته المؤسسية.

المحور الأول: تطور نظم وتشريعات التأمين الاجتماعي في مصر

المحور الثاني: أهم الفروق بين قانون التأمين الاجتماعي رقم (٧٩) لسنة ١٩٧٥م وقانون التأمين الاجتماعي رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩م

المحور الثالث: أبرز المشكلات المالية والقانونية والاجتماعية والمؤسسية التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ومبررات استخدام استراتيجيات التفاوض لمعالجة هذه المشكلات

تمهيد:

يُعدّ الأصل الحقيقي لنشأة نظم التأمينات الاجتماعية مستمدًا من الشريعة الإسلامية، التي أولت الإنسان عناية شاملة، وقررت مبدأ المسؤولية الجماعية في تحقيق الرعاية الاجتماعية، انطلاقًا من كون أفراد المجتمع الإسلامي وحدةً واحدة متضامنة في مواجهة الأعباء والتكاليف العامة. وقد تجسّد هذا المبدأ عمليًا في ظل الدولة الإسلامية، حيث طُبّقت صور متعددة من التأمين الاجتماعي على نطاق واسع، وذلك قبل أن تعرف المجتمعات الحديثة تطبيقاته المعاصرة بقرون طويلة، وقبل أن تكشف الثورة الصناعية عن الحاجة الملحّة إلى نظم الحماية الاجتماعية بصورتها المؤسسية الحالية. وقد أرسى الإسلام دعائم هذا التضامن من خلال فرض الزكاة باعتبارها ركنًا من أركان الإسلام، وحقًا ثابتًا لله تعالى في أموال الأغنياء، ووسيلة لتطهير المال والنفس، قال الله تعالى: ﴿خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا﴾ [التوبة:١٠٣]، ولم يكتفِ التشريع الإسلامي بفرض الزكاة، بل حدّد مصارفها تحديدًا دقيقًا وشاملًا، بما يضمن تحقيق العدالة الاجتماعية واتساع مظلتها لكافة الفئات المستحقة داخل المجتمع، فقال الله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ [التوبة:٦٠]، وتُعدّ الزكاة المورد الأساسي لتحقيق هذا التضامن الاجتماعي، غير أنها لم تكن المورد الوحيد، إذ دعّمها النظام الإسلامي بموارد أخرى مكملة، مثل الصدقات والتبرعات والهبات والأوقاف، بما أسهم في إنشاء منظومة متكاملة للرعاية الاجتماعية، قادرة على مواجهة الفقر والمخاطر الاجتماعية المختلفة، وتحقيق قدر ملحوظ من الاستقرار والتكافل بين أفراد المجتمع. وقد قررت الشريعة الإسلامية مسؤولية الجماعة عن تحقيق التضامن الاجتماعي، تأسيسًا على مبدأ وحدة المجتمع وتكافله، وإلزام أفراده بالتعاون على تحقيق الخير، والتكاتف في مواجهة الأزمات، باعتبارهم كيانًا واحدًا يستهدف بالدرجة الأولى حماية أفراده دون أي تفرقة. وفي هذا الإطار قال الله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى﴾ [المائدة:٢]، كما جسّد الرسول ﷺ هذا المعنى في قوله: «مثل المؤمنين في توادّهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمّى» (البخاري، حديث ٦٠١١؛ مسلم، حديث ٢٥٨٦). وقد بلغت هذه المبادئ ذروتها في التطبيق العملي خلال عهد الخليفة عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – حيث أُنشئت الدواوين المختلفة، ووضعت قواعد واضحة لتنظيم توزيع العطاء، ارتكزت على العقيدة الإسلامية ومبدأ التضامن الاجتماعي. وقد عبّر عمر – رضي الله عنه – عن فلسفة هذا النظام بقوله: «ما من الناس أحد إلا له في هذا المال حق، أُعطيه أو أمنعه، وما من أحد أحق به من أحد إلا عبد مملوك، وما أنا فيه إلا كأحدهم، ولكنا على منازلنا من كتاب الله، وقسمنا من رسول الله ﷺ، فالرجل وبلاؤه في الإسلام، والرجل وقدَمه في الإسلام، والرجل وغناؤه في الإسلام، والرجل وحاجته...»(ابن حنبل، د.ت، جـ ٤٢، ص. ٢٩٢). وقد اعتمد – رضي الله عنه – في توزيع العطاء على جملة من المعايير، في مقدمتها الأسبقية في الإسلام، والمشاركة في الغزوات، ولا سيما الغزوات الأولى كغزوتي بدر وأُحد، فضلًا عن مراعاة درجة الحاجة والفقر، مع تقديم بني هاشم باعتبارهم أسرة النبي ﷺ. ويُظهر ذلك بوضوح سبق نظم التأمين الاجتماعي في الإسلام، ولا سيما في عهد الخلفاء الراشدين، على القوانين الوضعية

الحديثة، سواء من حيث الفلسفة أو آليات التطبيق. وعلى النقيض من ذلك، فقد ظهر نظام التأمينات الاجتماعية في مصر في مرحلة متأخرة نسبيًا مقارنة بالدول الغربية، متأثرًا بالتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الحديثة، وما أفرزته من تحديات في مجال الحماية الاجتماعية. وانطلاقًا من ذلك، يتناول هذا الفصل دراسة نظام التأمين الاجتماعي في مصر من خلال ثلاثة محاور رئيسة، يتمثل أولها في تتبع تطور نظم وتشريعات التأمين الاجتماعي في مصر، بينما يخصص المحور الثاني لإجراء مقارنة تحليلية بين قانون التأمين الاجتماعي رقم (٧٩) لسنة ١٩٧٥ والقانون رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩، أما المحور الثالث فيتناول أبرز المشكلات المالية والقانونية والاجتماعية والمؤسسية التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، مع بيان مبررات الاستعانة باستراتيجيات التفاوض كأداة لمعالجة هذه المشكلات وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والاستدامة في النظام التأميني.

المحور الأول: تطور نظم وتشريعات التأمين الاجتماعي في مصر

مرّ نظام التأمين الاجتماعي في مصر بعدة مراحل تاريخية متباينة، ولم يكن تطوره يسير على وتيرة واحدة أو خطٍّ تصاعدي منتظم، بل تأثر بالتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها الدولة المصرية. ففي بدايات نشأة هذا النظام، كانت مصر خاضعة للنظام الملكي الذي اتسم بالفردية، وهو ما انعكس بوضوح على ضعف نظم التأمين الاجتماعي آنذاك، سواء من حيث نطاق الحماية أو أهدافها الاجتماعية. وقد اقتصر التمويل في تلك المرحلة في الغالب على موازنة الدولة، بينما تحمّل أصحاب الأعمال الالتزامات المترتبة على تأمين إصابات العمل وأمراض المهنة، دون وجود نظام تأميني متكامل يقوم على مبدأ التضامن الاجتماعي. ومع قيام ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢م، وما صاحبها من تبني التوجه الاشتراكي، طرأ تحول جوهري على فلسفة التشريعات الاجتماعية بوجه عام، ونظم التأمين الاجتماعي بوجه خاص، حيث أُضفي على هذه النظم طابع اجتماعي واضح، وتم الانتقال من نظام مكافأة نهاية الخدمة، الذي كان يُمنح على سبيل التفضل، إلى نظام المعاش الدوري المستمر بوصفه حقًا قانونيًا للمؤمَّن عليه. وقد شكّل هذا التحول نقطة انطلاق حقيقية نحو بناء نظام تأمين اجتماعي أكثر شمولًا واتساقًا مع متطلبات العدالة الاجتماعية (الدسوقي، ٢٠٠٨، ص. ٢٥–٧٨).

وشهد نظام التأمين الاجتماعي في مصر طفرة تشريعية ملحوظة عقب صدور دستور سنة ١٩٧١م، حيث تبلورت هذه الطفرة في إصدار قانون التأمين الاجتماعي رقم (٧٩) لسنة ١٩٧٥م، الذي عُدّ بمثابة الشريعة العامة للتأمينات الاجتماعية في مصر، إذ وحّد القواعد الأساسية للحماية التأمينية، وتبعته عدة قوانين تكميلية هدفت إلى بسط مظلة التأمين الاجتماعي على فئات أوسع من المجتمع. واستمر العمل بهذا القانون، مع إدخال تعديلات متفرقة عليه، إلى أن صدر القانون رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩م، الذي ألغى القوانين السابقة، وجرى تطبيقه على جميع الفئات التي كانت خاضعة لها، مع إدخال قواعد تنظيمية جديدة، وحذف بعض الأحكام التي لم تعد تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة.

ورغم الأهمية البالغة لنظم التأمين الاجتماعي، فإنه لا يوجد تعريف جامع مانع يحظى باتفاق فقهي وتشريعي دقيق لهذا المفهوم (عبد ربه، ٢٠٢٠، ص. ٢٣)، ويرجع ذلك إلى نسبية الخطر الاجتماعي ذاته، وتعدد الوسائل المستخدمة لمواجهته، واختلافها باختلاف الزمان والمكان والظروف الاقتصادية والاجتماعية. ومن ثمّ، يصعب الاتفاق على تعريف موحّد للتأمينات الاجتماعية، الأمر الذي يستلزم دراسة تطورها التاريخي، وتحليل المراحل التي مرت بها، ووسائل المواجهة التي استخدمت في كل مرحلة لمجابهة المخاطر الاجتماعية، وما نتج عن ذلك من تشريعات تأمينية، بما يسمح باستخلاص تعريف يعكس طبيعة كل مرحلة.

أولًا: نظام التأمين الاجتماعي قبل ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢م

خلال هذه المرحلة، كانت مصر خاضعة للحكم الملكي، وكانت القوانين السائدة تميل إلى الفردية، الأمر الذي انعكس على غياب الهدف الاجتماعي لنظام التأمين الاجتماعي (شحاته، ٢٠٢٤، ص. ١١١٨). ولم

تعرف هذه الحقبة نظام المعاش الدوري، وإنما اقتصر الأمر على نظام مكافأة نهاية الخدمة، التي كانت تُعد منحة لا تستند إلى أساس دستوري أو قانوني مستقر. كما اتسم نطاق الحماية التأمينية بالضيق الشديد، سواء من حيث الأشخاص أو المخاطر، إذ اقتصر على فئات محددة، كالعاملين بالجيش البري والبحري، والعاملين في الخدمة الملكية، وانحصر في مخاطر معينة، أبرزها إصابات العمل وأمراض المهنة (السيد، ١٩٨٥، ص. ١١٢–١٨٠). وفي هذا الإطار، صدر عدد من التشريعات التي شكّلت اللبنات الأولى لنظام التأمين الاجتماعي في مصر. ويُعد قانون سعيد باشا الصادر في ٢٥ ديسمبر سنة ١٨٥٤م أول قانون ينظم التأمين الاجتماعي للموظفين، وقد تميز بتمويله الكامل من الخزانة العامة للدولة، دون أن يُلزم الموظفين بأية اشتراكات أو استقطاعات من مرتباتهم. ثم صدر قانون إسماعيل باشا في ١٠ يناير سنة ١٨٧١م، والذي مثّل مرحلة جديدة، إذ لم يعد ممولًا بالكامل من الخزانة العامة، بل فرض على الموظفين اشتراكات بنسبة (٣.٥٪) من مرتباتهم، نتيجة تدهور الأوضاع المالية للدولة آنذاك. وتلا ذلك صدور قانون توفيق باشا في ٢١ يونيو سنة ١٨٨٧م، الذي جاء متشابهًا في فلسفته مع قانون إسماعيل باشا، حيث استمر الاعتماد الجزئي على اشتراكات الموظفين، إلا أنه رفع نسبة الاشتراكات إلى (٥٪)، في ظل تفاقم الأزمات المالية التي كانت تعاني منها الدولة في تلك الفترة.

وفي عام ١٩٠٥م صدر القانون رقم (٥) المعروف بقانون المعاشات الملكية، والذي منح مهلة ستة أشهر للفئات الخاضعة للقوانين السابقة للانضمام إليه، وقصر نطاق تطبيقه على الموظفين والمستخدمين الملكيين المعينين في وظائف دائمة، والمربوطة ماهياتهم في ميزانية الحكومة، وهو ما أدى إلى حرمان غير المثبتين من أي نظام معاش يضمن مستقبلهم ومستقبل أسرهم. وقد سرت أحكام هذا القانون بصفة استثنائية على بعض الجهات، مثل موظفي الخاصة الملكية، ومجلس الصحة البحرية، والجامعة المصرية، ودار الكتب الملكية، والعاملين بمصلحة الري بالسودان. وبلغت نسبة الاشتراكات (٥٪) من مرتبات الموظفين، ثم عُدّل بالقانون رقم (٣٧) لسنة ١٩٢٩م، (القانون رقم ٥٢١ لسنة ١٩٥٤) لترتفع إلى (٧.٥٪)، واستمر العمل به حتى سنة ١٩٣٥م، حيث أُوقف تطبيقه على الموظفين الجدد، باستثناء رجال القضاء والشرطة، الذين ظلوا خاضعين للقانون رقم (٥٩) لسنة ١٩٣٠م الخاص بمعاشات العسكريين. ومع تزايد المخاطر الصناعية، صدر القانون رقم (٦٤) لسنة ١٩٣٦م بشأن تأمين عمال الصناعة والتجارة من إصابات العمل، والذي يُعد أول تشريع مصري يهدف إلى حماية العمال من أخطار العمل. وقد ألزم هذا القانون أصحاب الأعمال بتعويض عمالهم عن إصابات العمل التي تقع أثناء العمل أو بسببه، حتى ولو كانت الإصابة ناشئة عن خطأ العامل، وأقام الالتزام بالتعويض على أساس نظرية مخاطر المهنة، لا على فكرة الخطأ. ومع ذلك، ظل التعويض المقرر تعويضًا جزافيًا محدود القيمة، لا يرقى إلى التعويض الكامل، كما اقتصر نطاق تطبيق القانون على عمال الصناعة والتجارة الذين لا يتجاوز أجرهم حدًا معينًا. ويرجع صدور هذا القانون إلى انضمام مصر إلى عصبة الأمم والهيئة الدولية للعمل عقب المعاهدة المصرية الإنجليزية سنة ١٩٣٦م. وفي عام ١٩٤٢م صدر القانون رقم (٨٦) الذي قرر مبدأ التأمين الإجباري عن المسؤولية الناشئة عن تطبيق القانون رقم (٦٤) لسنة ١٩٣٦م، حيث ألزم أصحاب الأعمال بالتأمين لدى شركات التأمين ضد

إصابات العمل، وأتاح للعامل المصاب الحق في الرجوع مباشرة على شركة التأمين للحصول على التعويض، رغم محدودية قيمته. ثم صدر القانون رقم (٨٩) لسنة ١٩٥٠م بشأن إصابات العمل، ليحل محل القانون السابق، متجاوزًا بعض أوجه القصور فيه، حيث رفع قيمة المعونة والتعويض المقرر للعامل المصاب، وأعفاه من الرسوم القضائية عند رفع دعوى التعويض. كما صدر في العام ذاته القانون رقم (١١٦) لسنة ١٩٥٠م بشأن الضمان الاجتماعي، والذي مثّل خطوة مهمة في مسار التأمينات الاجتماعية، إذ شمل حالات الوفاة والشيخوخة والعجز الكلي، وإن كان لم يمتد ليغطي البطالة أو العجز الجزئي أو المؤقت، تاركًا هذه الحالات للمساعدات الاختيارية التي تقررها وزارة الشؤون الاجتماعية. وفي السياق نفسه، صدر القانون رقم (١١٧) لسنة ١٩٥٠م بشأن تعويض أمراض المهنة، والذي ألزم أصحاب الأعمال بالتأمين على العمال ضد هذه الأمراض، وقرّر للعامل المصاب تعويضًا مماثلًا لتعويض إصابات العمل، قائمًا على نظرية مخاطر المهنة، لا على فكرة الخطأ، وإن ظل هذا التعويض أيضًا تعويضًا جزافيًا محدود القيمة (عوض، ١٩٩٠، ص. ٧٥–١٣٠).

ثانيًا: نظام التأمين الاجتماعي بعد ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢م

اتسمت مرحلة ما بعد ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢م بتبنّي الدولة المصرية للتوجه الاشتراكي، وهو ما انعكس بوضوح على فلسفة نظم التأمين الاجتماعي، التي لم تعد تقتصر على كونها مجرد نظم للمعاشات أو آليات لتحصيل الاشتراكات، بل أصبحت أدوات لتحقيق التضامن الاجتماعي والتكافل بين فئات المجتمع المختلفة (فرج، ٢٠١٤، ص. ٣٥). وقد تجلّى ذلك في ترسيخ فكرة المسؤولية الجماعية، وظهور نظام المعاش الدوري المستمر باعتباره حقًا أصيلًا للمؤمَّن عليهم، فضلًا عن إنشاء صناديق تأمينية ذات طابع مالي وإداري مستقل، بما عزّز من كفاءة النظام التأميني وقدرته على الاستمرار، إلى جانب إنشاء الهيئات العامة الاقتصادية التي اضطلعت بدور مهم في إدارة هذه النظم. وفي هذه المرحلة، اتسع نطاق مظلة التأمين الاجتماعي ليشمل العاملين بالحكومة والقطاع العام والقطاع الخاص، وبرزت فكرة التأمين الإجباري بوصفها إحدى الركائز الأساسية للنظام، بما يحقق شمول الحماية التأمينية ويمنع حرمان فئات واسعة من المجتمع من مزاياها. وقد صدر خلال هذه الفترة عدد من التشريعات المهمة التي شكّلت البنية الأساسية لنظام التأمين الاجتماعي الحديث في مصر. ففي عام ١٩٥٢م صدر القانون رقم (٣١٦) بإنشاء صندوق للتأمين وآخر للادخار والمعاشات لموظفي الحكومة المدنيين، وهو قانون اتسم بطابعه الادخاري أكثر من كونه نظامًا تأمينيًا متكاملًا، وقد عُدّل لاحقًا بالقانون رقم (٣٣١) لسنة ١٩٥٣م. ثم صدر القانون رقم (٤١٩) لسنة ١٩٥٥م بإنشاء مؤسسة التأمين والادخار للعمال، باعتبارها شخصية معنوية مستقلة، تتكون من صندوقين: أحدهما مخصص للتأمين، ويهدف إلى مواجهة حالتي الوفاة أو العجز قبل بلوغ سن التقاعد، غير الناتجتين عن إصابات العمل أو أمراض المهنة، والآخر مخصص للادخار، ويهدف إلى صرف مكافأة نهاية الخدمة للعمال. وفي عام ١٩٥٦م صدر القانون رقم (٣٩٤) لمعالجة أوضاع الموظفين غير المثبتين (الوقائع المصرية، ١٩٠٩). الذين ظلوا محرومين من أي نظام معاشي مماثل للنظم المقررة بالقوانين السابقة، حيث

أنشأ صندوقين للتأمين والمعاشات، أحدهما لموظفي الدولة، والآخر لموظفي الهيئات ذات الميزانيات المستقلة. وقد شملت أحكامه الموظفين المثبتين وغير المثبتين، وإن استبعد فئات معينة، كالمعينين بمربوط ثابت أو بمكافآت شاملة أو على درجات شخصية، وكذلك العمال والمستخدمين. ومع اتساع نطاق الحماية التأمينية، صدر القانون رقم (٢٠٢) لسنة ١٩٥٨م بشأن التأمين والتعويض عن إصابات العمل، والذي مثّل نقلة نوعية في مجال التأمين الاجتماعي، إذ توسّع في نطاق الأشخاص الخاضعين له ليشمل كل من يعمل لدى الغير، كما امتد نطاق المخاطر ليشمل حوادث الطريق أثناء ذهاب العامل إلى عمله وعودته منه، بعد أن كانت قاصرة على الإصابات التي تقع أثناء العمل أو بسببه. كما أخذ هذا القانون بنظام المعاش الدوري بدلًا من تعويض الدفعة الواحدة في حالتي الوفاة أو العجز المستديم بنسبة لا تقل عن (٤٠٪)، وأنشأ صندوقًا خاصًا يتولى التأمين على مسؤولية أصحاب الأعمال، بدلًا من شركات التأمين التجارية، على أن تشرف عليه مؤسسة التأمين والادخار للعمال.

وفي عام ١٩٥٩م صدر القانون رقم (٩٢) المعروف بالقانون الموحد، والذي يُعد أول تشريع متكامل للتأمينات الاجتماعية في مصر، حيث صدر خلال فترة الوحدة بين مصر وسوريا تحت مسمى الجمهورية العربية المتحدة، وطُبّق في القطرين المصري والسوري. وقد حل هذا القانون محل القانونين رقمي (٤١٩) لسنة ١٩٥٥م و(٢٠٢) لسنة ١٩٥٨م، كما حلت هيئة التأمينات الاجتماعية محل مؤسسة التأمين والادخار للعمال. وغطّى هذا القانون أربعة مخاطر رئيسة، هي: إصابات العمل، وأمراض المهنة، والعجز، والشيخوخة، والوفاة، وتم تمويلها من خلال اشتراكات العمال وأرباب الأعمال، كما يُعد أول تشريع ينظم الحماية التأمينية لأصحاب الأعمال في مصر (السيد، ١٩٨٥، ص. ١٨١–٢٥٠). وفي سياق تطوير هذا النظام، صدر القانون رقم (٣٦) لسنة ١٩٦٠م، الذي حل محل القانون رقم (٣٩٤) لسنة ١٩٥٦م، وجرى تطبيقه على ذات الفئات، كما صدر القانون رقم (٣٧) لسنة ١٩٦٠م، الذي امتدت أحكامه – ولأول مرة – إلى المستخدمين والعمال الدائمين، وإن لم يشمل العمال المؤقتين. ثم صدر القانون رقم (١٣٤) لسنة ١٩٦١م لتعديل بعض أحكام القانون رقم (٩٢) لسنة ١٩٥٩م، بهدف إلغاء نظام تعويض الدفعة الواحدة، وتعميم نظام معاشات الشيخوخة الدورية، تحقيقًا لمصلحة العمال في الحصول على دخل مستمر يكفل لهم حياة مستقرة، ويتفق مع فلسفة التأمين الاجتماعي، فضلًا عن تحقيق مصلحة الدولة من خلال ترشيد استخدام أموال التأمينات الاجتماعية واستثمارها بصورة أفضل. وتُوّج هذا التطور بصدور القانون رقم (٥٠) لسنة ١٩٦٣م بشأن التأمين والمعاشات لموظفي الدولة ومستخدميها وعمالها المدنيين، والذي بدأ العمل به اعتبارًا من ١٩٦٣/٦/١م، وتميّز بتلافي أوجه القصور التي شابت القوانين السابقة، وتوسيع نطاق المستفيدين ليشمل فئات لم تكن تتمتع بالحماية التأمينية من قبل. ويمكن اعتبار هذا القانون نظامًا تأمينيًا متكاملًا للعاملين الخاضعين لأحكامه، حيث سرت أحكامه على موظفي ومستخدمي وعمال الدولة المدنيين، وكذلك العاملين بالهيئات والمؤسسات العامة. وأخيرًا، صدر القانون رقم (٦٣) لسنة ١٩٦٤م، في إطار السعي إلى توحيد مزايا التأمينات الاجتماعية بين العاملين في القطاع الحكومي وغير الحكومي، حيث أُلغِي بموجبه القانون رقم (٩٢) لسنة ١٩٥٩م. وقد تميّز هذا القانون بالتوسع في نطاق تطبيق التأمينات الاجتماعية من

حيث الأشخاص، بحيث لم يستبعد من نطاقه إلا فئات محددة على سبيل الحصر، كما أقر لأول مرة التأمين الصحي والتأمين ضد البطالة، وأسند إلى الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية مباشرة مجموعة من التأمينات، شملت: تأمين إصابات العمل، والتأمين الصحي، والتأمين ضد البطالة، وتأمين الشيخوخة والعجز والوفاة (عوض، ١٩٩٠، ص. ١٣١–٢٠٠).

ثالثًا: نظام التأمين الاجتماعي بعد دستور سنة ١٩٧١م

شكّل دستور جمهورية مصر العربية الصادر سنة ١٩٧١م نقطة تحوّل جوهرية في مسار نظم التأمين الاجتماعي (الدسوقي، ٢٠٠٨، ص. ١٤٥–٢١٠)، إذ نصّت المادة (١٧) منه على أن «تكفل الدولة خدمات التأمين الصحي، ومعاشات العجز عن العمل، والبطالة، والشيخوخة للمواطنين جميعًا، وذلك وفقًا للقانون». وقد أضفى هذا النص بعدًا دستوريًا على التأمين الاجتماعي، فانتقل من كونه تنظيمًا تشريعيًا قابلاً للتعديل أو الإلغاء إلى حق اجتماعي أصيل مكفول دستورياً، تلتزم الدولة بضمانه وتنظيمه. وبناءً على ذلك، شهدت هذه المرحلة صدور مجموعة من القوانين التي تولّت تنظيم شؤون التأمين الاجتماعي، واستهدفت تعميق مظلة الحماية التأمينية وتوسيع نطاقها، مع تكريس الطابع الإلزامي للتأمين الاجتماعي، ومدّ نطاقه ليشمل فئات أوسع من المواطنين (البدوي، ٢٠٠١، ص. ٥٥–٩٠). ويأتي في مقدمة هذه التشريعات قانون التأمين الاجتماعي رقم (٧٩) لسنة ١٩٧٥م (القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥). الذي عُدّ الشريعة العامة للتأمينات الاجتماعية في مصر لعدة عقود، إذ انطبق على غالبية الفئات المستفيدة من نظام التأمين الاجتماعي، وشمل العاملين لدى الغير، سواء كانوا خاضعين لقانون العمل أو من موظفي الجهاز الإداري للدولة، أو العاملين بالقطاع العام وقطاع الأعمال العام. وقد اتسم هذا القانون باتساع نطاق الحماية التأمينية التي قررها، حيث شملت تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة، وتأمين إصابات العمل، وتأمين المرض، وتأمين البطالة، فضلًا عن تأمين الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات. كما اعتمد في تمويله على مبدأ الاشتراك الثلاثي، من خلال مساهمات العامل وصاحب العمل والدولة، بما يعكس فلسفة التضامن الاجتماعي التي قام عليها (علي، ١٩٩٩، ص. ٤٦–١٢٠). وفي إطار استكمال مظلة الحماية التأمينية، صدر القانون رقم (١٠٨) لسنة ١٩٧٦م بشأن التأمين الاجتماعي على أصحاب الأعمال ومن في حكمهم، ليحل محل القانون رقم (٦١) لسنة ١٩٧٣م، بعد أن كانت أولى محاولات إخضاع أصحاب الأعمال للتأمين الاجتماعي قد بدأت بالقانون رقم (٦٣) لسنة ١٩٦٤م. ورغم أهمية هذا القانون في مدّ مظلة التأمين إلى فئة أصحاب الأعمال، إلا أنه وُجه إليه نقد فقهي واسع، نظرًا لاقتصاره على تغطية مخاطر الشيخوخة والعجز والوفاة فقط، وتحميل المؤمن عليه النصيب الأكبر من عبء التمويل من خلال الاشتراكات، إلى جانب مساهمة محدودة من الدولة. كما صدر القانون رقم (١١٢) لسنة ١٩٨٠م بشأن التأمين الاجتماعي الشامل (الجريدة الرسمية، ١٩٨٠). والذي يُعرف بقانون العمالة غير المنتظمة، وقد جاء تجسيدًا لمبدأ التكافل الاجتماعي، وسعيًا لمدّ الحماية التأمينية إلى الفئات التي لم تشملها قوانين التأمينات الاجتماعية السابقة. وقد حل هذا القانون محل القانون رقم (١١٢) لسنة ١٩٧٥م، وتم تعديله بالقانون رقم (٦١) لسنة

١٩٨١م بشأن زيادة المعاشات، ثم بالقانون رقم (١٩٦) لسنة ١٩٩٣م. واقتصر نطاق الحماية التي قررها على تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة، ومُوِّل من خلال اشتراكات رمزية يؤديها المؤمن عليهم، إلى جانب مصادر تمويل أخرى، أبرزها المخصصات التي تُدرج في ميزانية بنك ناصر الاجتماعي، والمساهمات التي تقدمها الدولة. وفي السياق ذاته، صدر القانون رقم (٥٠) لسنة ١٩٧٨م بشأن التأمين الاجتماعي على المصريين العاملين بالخارج، والذي حل محل القانون رقم (٧٤) لسنة ١٩٧٣م. وقد تميّز هذا القانون بطابعه الاختياري، واقتصرت الحماية التأمينية التي قررها على مخاطر الشيخوخة والعجز والوفاة، مع تحمّل المؤمن عليه النصيب الأكبر من التمويل من خلال الاشتراكات، إلى جانب مساهمة الدولة، بما يتناسب مع طبيعة هذه الفئة وظروف عملها خارج البلاد. ومع مرور الزمن، وتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية، وتزايد التحديات التي واجهت نظم التأمين الاجتماعي القائمة، برزت الحاجة الملحّة إلى إعادة هيكلة شاملة للتشريعات التأمينية. فقد تعددت القوانين المنظمة للتأمين الاجتماعي، وتزايدت التعديلات التي أُدخلت عليها، بما أدى إلى تشتت القواعد القانونية، وصعوبة الإحاطة بها، فضلًا عن فشل هذه التشريعات في تحقيق تطلعات المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات، وتحول التأمين الاجتماعي إلى عبء متزايد على الخزانة العامة للدولة، مع ظهور عجز اكتواري واضح نتيجة عدم التوازن بين الموارد التأمينية والمصروفات (هيئة التأمينات الاجتماعية، ٢٠٢٠، ص. ٥–٣٠). وفي هذا الإطار، صدر قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩م، ليشكّل مرحلة جديدة في تاريخ التأمين الاجتماعي في مصر، حيث بدأ تطبيقه على الحالات التي تنشأ اعتبارًا من ٢٠٢٠/١/١م. وقد وحّد هذا القانون مختلف النظم التأمينية السابقة في إطار تشريعي واحد أكثر شمولًا ودقة، وانطبق على جميع الأشخاص والفئات التي كانت خاضعة للقوانين السابقة مجتمعة، مع إرساء قواعد مرنة تسمح بالتوسع المستقبلي في نطاق التغطية التأمينية (عبد القادر، ٢٠٢١، ص. ٧١–١٤٠). كما تضمن إنشاء لجنة للخبراء، واستحداث صندوق لاستثمار أموال التأمينات الاجتماعية، وأجاز للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي إنشاء شركات مساهمة وصناديق للاستثمار العقاري، بما يهدف إلى تعزيز الاستدامة المالية للنظام التأميني وتحقيق إدارة أكثر كفاءة لموارده.

المحور الثاني: أهم الفروق بين قانون التأمين الاجتماعي رقم (٧٩) لسنة ١٩٧٥م وقانون التأمين الاجتماعي رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩م

يمكن ردّ الفروق الجوهرية بين قانون التأمين الاجتماعي رقم (٧٩) لسنة ١٩٧٥م وقانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩م إلى ثلاث نقاط أساسية كبرى، تمثل في مجموعها انتقال النظام التأميني المصري من مرحلة التنظيم التقليدي المجزأ إلى مرحلة التنظيم الشامل القائم على الحوكمة والاستدامة المالية والعدالة التأمينية، وذلك على النحو الآتي:

أولًا: من حيث الفلسفة التشريعية ونطاق الحماية التأمينية

جاء قانون التأمين الاجتماعي رقم (٧٩) لسنة ١٩٧٥م معبرًا عن فلسفة اجتماعية تقليدية تقوم على تعدد النظم التأمينية واختلاف القوانين بحسب الفئات، حيث كان نظام التأمين الاجتماعي موزعًا بين عدة قوانين مستقلة (منتدى المحامون المحترمون، د.ت، ص. ٤)، يختص كل منها بفئة معينة من المؤمن عليهم، مثل العاملين لدى الغير، وأصحاب الأعمال، والمصريين العاملين بالخارج، والعمالة غير المنتظمة، وهو ما أدى إلى تباين مستويات الحماية التأمينية وتفاوت المزايا بين الفئات المختلفة، فضلاً عن قصر بعض القوانين على تغطية مخاطر محدودة، غالبًا ما انحصرت في الشيخوخة والعجز والوفاة دون غيرها من المخاطر الاجتماعية.

فكان القانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٧٥م يختص بفئة العاملين لدى الغير، مع توسعات لاحقة بالقوانين الفرعية، حيث شمل قانون (١٠٨) لسنة ١٩٧٦م أصحاب الأعمال ومن في حكمهم وغطي مخاطر (تأمين الشيخوخة والعجز بنوعية والوفاة)، وقانون (٥٠) لسنة ١٩٧٨م المصريين العاملين بالخارج (كان اختياريًا، وغطي نفس المخاطر)، وقانون (١١٢) لسنة ١٩٨٠م العمالة غير المنتظمة وغطي مخاطر (تأمين الشيخوخة والعجز الشامل فقط والوفاة). عكس القانون (٧٩) لسنة ١٩٧٥م الذي غطي خاطر متعددة شملت الشيخوخة، العجز بنوعية، الوفاة، إصابات العمل، المرض، البطالة، والرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات، إلا أن الرعاية الاجتماعية لم تكن ممولة بالكامل. والقانون لم يكن يراعي معدل التضخم (شحاته، ٢٠٢٤، ص. ١١١٣). وكان رفع الحد الأدنى للمعاش من خلال إصدار قانون من رئيس الجمهورية لكل زيادة، وكانت نسب الزيادة تختلف حسب الظروف السياسية والاجتماعية، مما كان يعرض العملية لضغوط متعددة. وكان يقتصر دور صاحب العمل على تسجيل كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤمن عليهم على الحاسب الآلي، واستيفاء المستندات المطلوبة عند بدء الاشتراك وأثناءه وعند انتهاء الخدمة. كما كان من حق الصندوق طلب نسخة إلكترونية من هذه البيانات عند الحاجة، إلا أن هذا الطلب كان اختياريًا، ولم يكن على صاحب العمل أي التزام قانوني بإرسال البيانات إلكترونيًا (قرار وزير المالية رقم ٥٥٤ لسنة ٢٠٠٧، م. ٥-٧). ولم ينص القانون على أي رسوم عند تقديم الخدمات التأمينية، حيث كانت كافة الخدمات تُقدَّم مجانًا. وكان يحق للمؤمن عليه أو صاحب المعاش أو المستحقين عنه، مثل الأرملة أو الأبناء أو الأخوة، الحصول على الطابعة التأمينية المعتمدة دون دفع أي رسوم مالية. وبالنسبة لرسم الصرف، كان القانون

يحدد رسومًا ثابتة قدرها جنيه واحد لكل صاحب حق مقابل صرف الحقوق التأمينية، بغض النظر عن عدد المستحقين. ويُحسب هذا الرسم من الأجر الأساسي والمتغير، حيث يُخصص لكل منهما ٢٠ قرشًا تُحوَّل إلى جهة الصرف، نصفها يُصرف للقائمين بعملية صرف المعاشات.

وكان يُصرف بدل مصاريف الجنازة بمقدار شهرين بحد أدنى ٢٠٠ جنيه، ويُخصص للزوجة أو الزوج، وإذا لم يوجد أحد، يُصرف للشخص الذي يثبت قيامه بتغطية نفقات الجنازة، مع تحديد مهلة للصرف لا تتجاوز ثلاثة أيام من تاريخ تقديم الطلب. ويُصرف منحة وفاة بمقدار ثلاثة أشهر (شهر الوفاة والشهران التاليان)، للمستفيدين الذين يحددهم المؤمن عليه أو صاحب المعاش، وإذا لم يحدد، تُصرف للأرملة أو الأرمل، وإذا لم يوجد، تُصرف للأبناء المستحقين، وإذا لم يوجد أحد منهم، تُصرف للوالدين، وإذا لم يوجد أحد منهم، تُصرف للأخوة. وكان القانون يُراعى استحقاق الأبناء أو الوالدين الذين لم يكونوا مستحقين عند وفاة صاحب المعاش، بحيث يُفترض لهم الحق دون الإضرار بالمستحقين الأصليين (تُسمى في الواقع العملي بحالة عدم المساس؛ فمثلاً إذا توفي صاحب المعاش واستحقت زوجته وابنته الأولى نصيبهما، ثم ترملت ابنة ثانية، يتم تطبيق القاعدة بحيث تظل الابنة الأولى محتفظة بنصيبها دون أن ينقص من نصيب الابنة الثانية). ويتم قطع الابن عند بلوغه ٢٦ عامًا إذا حصل على مؤهل عالي، أو ٢٤ عامًا إذا حصل على مؤهل متوسط، وقطع الابنة عند زواجها، مع صرف منحة لمرة واحدة تساوي المعاش السنوي بحد أدنى ٢٠٠ جنية. وأنه إذا توفي الزوج واستحقت الأرملة معاشه ثم تزوجت، يتم قطع معاشها عن الزوج الأول، وإذا طلقت من الزوج الثاني، تعود إلى معاش الزوج الأول بشرط عدم استحقاقها معاش عن الزوج الثاني (قرار وزير المالية رقم ٥٥٤ لسنة ٢٠٠٧، م. ١٨٥). وكان القانون يتيح استبدال المعاش متاحًا لأصحاب المعاشات والمُؤمَّن عليهم العاملين بالجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة وقطاع الأعمال العام والخاص فقط، دون باقي الفئات. وكان يقتصر الاستبدال على ثلث قيمة المعاش (حيث كان القانون يقرر استبدال المعاش بشرط ألا يقل المتبقي بعد الاستبدال عن الحد الأدنى الرقمي، وألا يُجرى أكثر من مرة كل سنتين، على أن يقتصر على الأجر الأساسي فقط). ولم يكن يُسمح بطلب تعديل الحقوق المقررة بعد انقضاء سنتين من تاريخ الإخطار بربط المعاش نهائيًا، أو من تاريخ الصرف بالنسبة لباقي الحقوق، ما عدا في حالات وجود خطأ مادي، حكم قضائي، أو صدور قانون جديد.

أما قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩م فقد تبنى فلسفة تشريعية مغايرة، قوامها توحيد النظام التأميني ومد مظلة الحماية إلى جميع الفئات التي كانت تخضع لقوانين متفرقة، في إطار قانون واحد شامل، بما يحقق المساواة التأمينية ويعزز مفهوم الحق الدستوري في التأمين الاجتماعي. كما توسع القانون الجديد في نطاق المخاطر المغطاة، فأعاد تنظيم تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة، وتأمين إصابات العمل، وتأمين المرض، وتأمين البطالة، وأفرد تنظيمًا أكثر دقة وتمويلاً مستقلاً للرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات، بما يعكس تطورًا نوعيًا في مضمون الحماية التأمينية واتساقها مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. فقد شمل جميع الفئات السابقة في قانون موحد يغطي كل المخاطر السابقة، مع

تمويل كامل للرعاية الاجتماعية من حساب مستقل وإنشاء حسابات منفصلة لكل نوع من أنواع التأمين، مع مراعاة معدلات التضخم عند تسوية المعاشات. ويتم رفع الحد الأدنى للمعاش سنويًا بنسبة ١٥٪ من الحد الأدنى للاشتراك، بما يضمن زيادة دورية مستقرة وموضوعية لا تخضع لأي ضغوط خارجية (البرعي، ٢٠٠٩، ص. ٢٣٣). وألزم المشرع هيئة التأمينات الاجتماعية بحفظ أصول الملفات والمستندات التأمينية إلكترونيًا، من خلال إنشاء ما يُعرف بـ الأرشيف الإلكتروني وتلتزم الهيئة بتوفير الوسائل التقنية اللازمة لاستقبال المستندات والبيانات من المؤمن عليهم وأصحاب الأعمال عبر الموقع الإلكتروني والوسائل الإلكترونية الأخرى. ورغم أن نوعية المستندات المطلوبة لم تتغير مقارنة بالقانون السابق، إلا أن طريقة الاحتفاظ بها وإدارتها أصبحت إلزامية ومنهجية، بحيث يضمن القانون حفظ جميع الملفات الخاصة بالمؤمن عليهم وأصحاب المعاشات إلكترونيًا، مع تسهيل إرسالها واستلامها بطريقة إلكترونية منظمة وموثوقة. وقرر فرض رسوم على استخراج الطابعة التأمينية، بحيث لا يجوز للمؤمن عليه أو صاحب المعاش أو المستحقين طلب أي بيان تأميني إلا بعد سداد مبلغ قدره ١٠ جنيهات لكل طلب. وفي الواقع العملي، قد تتجاوز قيمة هذا المبلغ بسبب استخدام وسائل الدفع الإلكتروني مثل "فوري"، التي قد تفرض رسومًا إضافية. ومن حيث رسم الصرف فتم إلزام صاحب الشأن بسداد رسم صرف بنسبة ٢٪ من المبالغ المستحقة له، بحد أقصى ٢٠ جنيهًا. ويُعفى من هذا الرسم في حال قامت الهيئة بتوصيل المعاش إلى منزل صاحب الحق، كما يُعفى المعاش المرتد من هذا الرسم. وفي حالة وجود أكثر من مستحق ويتم الصرف لهم بواسطة شخص واحد، لا يزيد الرسم عن الحد الأقصى المحدد وهو ٢٠ جنيهًا. وتم رفع بدل مصاريف الجنازة إلى ثلاثة أشهر، مع استمرار نفس آلية الصرف، بحيث يُصرف للأرملة أو الأرمل، وإذا لم يوجد أحد، لأي شخص يثبت قيامه بتغطية النفقات، على ألا تتجاوز المهلة ثلاثة أيام من تاريخ تقديم الطلب. وبشأن منحة الوفاة فقد قرر القانون صرف المنحة بنفس المدة (ثلاثة أشهر)، لكنها تُوزع بين المستحقين وفق نصيب كل منهم، وفي حال عدم وجود أي مستحق للمعاش، لا تُصرف المنحة على الإطلاق. وتم إلغاء حالة عدم المساس التي كانت مقرره في القانون السابق، وأصبح يتم إعادة حساب المعاش بالكامل عند انضمام أي مستحق جديد، بحيث يُعاد تقسيمه بين جميع المستحقين وفق نصيب كل منهم (على سبيل المثال، إذا توفي صاحب المعاش واستحقت زوجته وابنته الأولى بمعدل نصف المعاش لكل منهما، ثم ترملت ابنة ثانية، فالقانون الجديد يُعيد حساب المعاش بالكامل بحيث تحصل الأرملة على النصف، وتقسم النصف المتبقي بين الابنتين بالتساوي، مما يؤدي إلى تقليل نصيب الابنة الأولى مقارنة بالقانون السابق). ولم تتغير شروط قطع الأبناء عن القانون القديم، لكن تم رفع الحد الأدنى للمنحة لمرة واحدة إلى ٥٠٠ جنيه. وتم الغاء حق عودة الأرملة إلى معاش الزوج الأول بعد الطلاق من الزوج الثاني، لغياب النص القانوني المنظم لذلك. ولم يرد أيضا بالقانون أي نص ينظم أمر استبدال المعاش كما كان في القانون السابق. وتم زيادة مدة طلب تعديل الحقوق التأمينية لتصبح ثلاث سنوات، ويشمل ذلك كافة أنواع الحقوق التأمينية بصفة نهائية، مع استثناء الحالات الخاصة بوجود خطأ مادي، حكم قضائي، صدور قانون جديد، الغش أو التدليس، أو الحالات التي لا يكون لصاحب الشأن فيها الأحقية في أصل الحق التأميني.

ثانيًا: من حيث البنية المؤسسية والإدارة المالية والاستثمارية للنظام التأميني

اتسم التنظيم المؤسسي في ظل قانون التأمين الاجتماعي رقم (٧٩) لسنة ١٩٧٥م بازدواجية الإدارة التأمينية، حيث كان النظام يقوم على وجود صندوقين مستقلين، أحدهما للعاملين بالجهاز الإداري للدولة والقطاع العام، والآخر للعاملين بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، مع اختلاف أساليب الإدارة وتعدد الإجراءات وتكرار الهياكل التنظيمية، الأمر الذي أفضى إلى ارتفاع التكلفة الإدارية وضعف التنسيق وغياب الرؤية الموحدة لإدارة الموارد التأمينية. كما خلا القانون من تنظيم تشريعي متكامل لآليات استثمار أموال التأمينات، فترك الأمر لاجتهادات القائمين على إدارة الصندوقين، دون وجود جهة متخصصة أو سياسة استثمارية واضحة، وهو ما انعكس سلبًا على معدلات العائد الاستثماري وأدى إلى تفاوت واضح بين الصندوقين في كفاءة استغلال الأموال. حيث كان النظام التأميني يديره صندوقان منفصلان للقطاع الحكومي وللقطاع العام والخاص، مما أدى إلى ازدواجية التكلفة والإجراءات. وكان فحص المركز المالي يتم مرة كل خمس سنوات بواسطة خبير اكتواري، وإذا ظهر عجز تتحمله الخزانة العامة للدولة (شحاته، ٢٠٢٤، ص. ١١٢٢). كما لم يكن هناك نص لتنظيم استثمار الأموال، فكل صندوق يستثمر بشكل مستقل، مما تسبب في تفاوت العائد الاستثماري. وكان إنشاء اللجان الاستشارية داخل مجلس الإدارة جوازيًا، بحيث يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بها إذا رأى وجود مبرر لذلك.

وفي المقابل، جاء قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩م ليؤسس لبنية مؤسسية حديثة قائمة على توحيد إدارة النظام التأميني من خلال صندوق واحد يشمل جميع فئات المؤمن عليهم، مع تخصيص حسابات مستقلة لكل نوع من أنواع التأمينات، بما يحقق الشفافية والفصل المحاسبي الدقيق. كما أعاد القانون تشكيل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي على أسس مهنية، فنص على تعيين رئيس متفرغ من ذوي الخبرة، وأنشأ لجانًا متخصصة، من بينها لجنة المراجعة ولجنة الحوكمة، بما يعزز الرقابة الداخلية ويرسخ مبادئ الحوكمة الرشيدة. وتتألف لجنة المراجعة من ثلاثة أعضاء على الأقل، وتستمر عضويتهم لمدة ثلاث سنوات، مع إمكانية التجديد مرة واحدة، وتختص بمراجعة التقارير المالية والاستثمارية للهيئة. بينما لجنة الحوكمة تتكون من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة، وعضوين من مجلس أمناء الاستثمار، وثلاثة خبراء متخصصين من بينهم قانونيون، وتستمر عضويتهم أيضًا لمدة ثلاث سنوات. ويُحظر الجمع بين عضوية لجنة الحوكمة وعضوية لجنة المراجعة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه اللجان لم تكن موجودة في القانون السابق. ويمثل إنشاء صندوق مستقل لاستثمار أموال التأمينات، يدار بواسطة مجلس أمناء من الخبراء والمتخصصين، تحولًا جوهريًا في إدارة الأموال التأمينية، حيث أصبح الاستثمار محكومًا بسياسة عامة واضحة تستهدف تحقيق أعلى عائد ممكن في إطار من الأمان، بما يحقق مصلحة المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات ويعزز الاستدامة المالية للنظام. حيث يصدر رئيس مجلس الوزراء قرارًا بتشكيل مجلس أمناء لإدارة صندوق الاستثمار، ويضم المجلس عددًا من الأعضاء لا يزيد عن خمسة عشر عضوًا من المتخصصين غير العاملين بهيئة التأمينات، ويكون لهم خبرة في مجالات الاستثمار والاقتصاد وغيرها من التخصصات اللازمة لتلائم ظروف وفرص الاستثمار المتاحة. ويقوم الصندوق بموجب هذا بتوظيف أموال

صندوق التأمين الاجتماعي المنصوص عليها في المادة (٥) من قانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م، ويجتمع مجلس الأمناء مرة واحدة على الأقل شهريًا، وتتمثل مهمته في وضع السياسة الاستثمارية العامة لأموال الهيئة وتحقيق أقصى عائد ممكن. حيث أن هناك صندوق موحد لجميع الفئات، مع إنشاء حسابات مستقلة لكل نوع من أنواع التأمين، وفحص المركز المالي مرة كل ثلاث سنوات بواسطة لجنة خبراء اكتواريين مع وضع أسس موحدة للتقييم. كما أنشأ القانون صندوقًا متخصصًا لاستثمار أموال التأمينات تحت إشراف مجلس أمناء مكون من خبراء متخصصين، مع إمكانية إنشاء شركات مساهمة وصندوق للاستثمارات العقارية، مما حسن العائد الاستثماري بشكل ملموس لجميع أصحاب المعاشات والمستفيدين.

ثالثًا: من حيث الأحكام المالية والحقوق التأمينية وآليات الضمان والاستدامة

تميز قانون (٧٩) لسنة ١٩٧٥م بسمات مالية تقليدية، من أبرزها تجزئة أجر الاشتراك (منتدى المحامون المحترمون، د.ت، ص. ٢٠) (يمثل كافة المقابل النقدي الذي يتقاضاه المؤمن عليه من جهة عمله الأصلية لقاء عمله) إلى أجر أساسي (يُذكر في استمارة رقم ١٣٤ أو هو الأجر المنصوص عليه في عقد العمل، ويتميز بكونه محدودًا.) وأجر متغير (يُسجل في بطاقة الأجور المتغيرة، ويكون غالبًا أعلى نسبيًا من الأجر الأساسي، ويمثل باقي ما يحصل عليه المؤمن علية)، مع وجود حدود قصوى تحول دون الخصم عن كامل الدخل الحقيقي للمؤمن عليه، فضلاً عن عدم الأخذ في الاعتبار بمعدلات التضخم عند تسوية المعاشات، الأمر الذي أضعف القيمة الحقيقية للمعاشات بمرور الزمن. كما كان النظام يتسم باتساع نطاق تعويض الدفعة الواحدة، والاعتماد على المدة الزائدة (حيث إذا تجاوزت سنوات الاشتراك ٣٦ سنة، يحق للمؤمن عليه الحصول على تعويض يُصرف دفعة واحدة يقدر بـ ١٥٪ من الأجر السنوي لكل سنة زائدة). وخلا من وجود أي تنظيم للمعاش الإضافي (إذ كان هناك حد أقصى للأجر في بطاقة الأجور المتغيرة لا يجوز تجاوزه أو خصمه). إلى جانب قصور آليات التحصيل، وتزايد التشابك المالي بين أموال التأمينات والخزانة العامة للدولة، وهو ما أسفر عن اختلال التوازن المالي وظهور عجز اكتواري متزايد. وكانت المبالغ المستحقة للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي لها امتياز على جميع أموال المدين من منقول وعقار، ويتم تحصيلها مباشرة بعد المصروفات القضائية، مع إمكانية توقيع الحجز الإداري والتقسيط، وإعفاء الأموال من الضرائب والرسوم، وكذلك إعفاء الهيئة وأصحاب المعاشات والمُؤمن عليهم من الرسوم القضائية طالما كانت المنازعة تتعلق بالتأمين الاجتماعي. ومن حيث الاشتراكات (شحاته، ٢٠٢٤، ص. ١١٢٢). كان العاملون لدى الغير في القانون (٧٩) لسنة ١٩٧٥م يدفعون ١٠٪ من الأجر، وصاحب العمل ١٥٪، والخزانة العامة ١٪ من الأجور الشهرية. وأصحاب الأعمال يدفعون ١٥٪ من أجر الاشتراك الذي يختاره بحد أدنى ٤٠ جنيهًا وحد أقصى ٦٠٠ جنيه، ولا يشمل باقي أنواع التأمين الأخرى. بينما المصريون العاملون بالخارج كانوا يدفعون ٢٢,٥٪ من أجر الاشتراك الذي يختاره، بحد أدنى ١٠٠ جنيه وحد أقصى ١٠٠٠ جنيه، ولا يشمل باقي أنواع التأمين الأخرى. والعمالة غير المنتظمة كانت تدفع ٧٪ من أجر الاشتراك، ولا يشمل باقي أنواع التأمين الأخرى. أما تأمين إصابات العمل فيلتزم صاحب العمل بدفع ١٪ من أجر الاشتراك بالنسبة للمؤمن

عليهم العاملين بالجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة. ودفع ٢٪ من أجر الاشتراك بالنسبة للمؤمن عليهم بالقطاع العام وقطاع الأعمال العام. ودفع ٣٪ من أجر الاشتراك بالنسبة للعاملين الخاضعين لأحكام قانون العمل.

أما تأمين المرض فيلتزم صاحب العمل بدفع ٣٪ من أجر الاشتراك للمؤمن عليهم العاملين بالجهاز الإداري للدولة، الهيئات العامة، القطاع العام وقطاع الأعمال العام. ودفع ٤٪ من أجر الاشتراك للمؤمن عليهم الخاضعين لأحكام قانون العمل. بينما يلتزم المؤمن عليه أو صاحب المعاش بدفع ١٪ من الأجر أو المعاش بغرض العلاج والرعاية الطبية. وبالنسبة للأرملة المستفيدة، تلتزم بدفع ٢٪ من معاشها للعلاج والرعاية الطبية. وتأمين البطالة (نجيب، ٢٠٠٢، ص. ١٨). فيدفع صاحب العمل ٢٪ من أجور المؤمن عليهم في القطاع العام، قطاع الأعمال العام، والقطاع الخاص. والمكافآت، فيدفع صاحب العمل ٢٪ من الأجر والمؤمن عليه يدفع ٣٪ من الأجر، ونظام المعاش الإضافي لم يكن موجودًا في هذا القانون. أما العقوبات فكانت محدودة، حيث تراوحت الغرامات بين ١٠٠ إلي٥٠٠ جنيه والحبس بين شهر وثلاثة أشهر. وفيما يخص سن الشيخوخة، كان القانون القديم يحدد بـ ٦٠ سنة لفئة العاملين لدي الغير والمصرين بالخارج ويحدد بـ ٦٥ سنة لفئة أصحاب الاعمال والعمالة غير المنتظمة أي أن سن الشيخوخة يختلف حسب الفئة. والتقادم كان خمس سنوات للحقوق الدورية المتجددة و١٥ سنة للحقوق غير الدورية.

أما قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات رقم (١٤٨) لسنة ٢٠١٩م فقد أعاد بناء الأحكام المالية للنظام التأميني على أسس أكثر واقعية واستدامة، حيث أقر مفهوم الأجر الشامل باعتباره وعاء الاشتراك التأميني (ويُدرج في بطاقة الأجر الشامل، وهو يمثل كامل المقابل النقدي الذي يحصل عليه المؤمن عليه من جهة عمله الأصلية لقاء عمله)، وربط تحسين متوسط أجر التسوية بمعدلات التضخم، وأدخل نظام المعاش الإضافي (حيث يُخصم ١٠٪ من أجر المؤمن عليه الزائد عن الحد الأقصى لأجر الاشتراك أو من باقي دخله، مع إنشاء حساب شخصي لكل مؤمن عليه)، بما يسمح بالاشتراك عن الدخول الزائدة، وألغى نظام المدة الزائدة (القانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م لم يتطرق إلى تنظيم المدة الزائدة كما كان معمولًا به في القانون السابق)، وتعويض الدفعة الواحدة بما يعزز فلسفة المعاش الدوري المستمر. كما شدد القانون الجديد ضمانات تحصيل مستحقات الهيئة، وهي تعتبر ذات الضمانات السابقة بالقانون القديم، مع تعديل مهم يتمثل في أن أموال التأمينات لها امتياز على جميع أموال المدين من منقول وعقار، وتستوفى قبل المصروفات القضائية. ورفع قيمة العقوبات بما يتناسب مع جسامة المخالفات، وفض التشابك المالي مع الخزانة العامة من خلال آلية سداد طويلة الأجل قائمة على دراسات مالية واكتوارية دقيقة، بما يعكس انتقال النظام من معالجة وقتية للأزمات إلى معالجة هيكلية تستهدف تحقيق التوازن المالي وحماية الحقوق التأمينية للأجيال الحالية والمستقبلية.

فمن حيث الاشتراكات فقد أصبح العامل يدفع ٩٪ وصاحب العمل ١٢٪، مع زيادة دورية كل ٧ سنوات بنسبة ١٪ مقسمة بين الطرفين، وبحد أقصى ٢٦٪ من الأجر المؤمن به. أما أصحاب الأعمال والمصريون

العاملون بالخارج يدفعون ٢١٪ من أجر الاشتراك الذي يختاره. والعمالة غير المنتظمة أصبحت تدفع ٩٪ من الحد الأدنى للأجر شهريًا، مع مساهمة الخزانة العامة بنسبة ١٢٪. أما تأمين إصابات العمل فيلتزم صاحب العمل بدفع ١.٢٥٪ من أجر الاشتراك بالنسبة للمؤمن عليهم بالجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة. ودفع ١.٢٥٪ من أجر الاشتراك بالنسبة للمؤمن عليهم بالقطاع العام وقطاع الأعمال العام. ودفع ١.٥٠٪ من أجر الاشتراك بالنسبة للمؤمن عليهم في القطاع الخاص. وتأمين المرض فصاحب العمل يلتزم بدفع ٣٪ من أجر الاشتراك لجميع المؤمن عليهم العاملين بالجهاز الإداري للدولة، الهيئات العامة، القطاع العام، قطاع الأعمال العام، القطاع الخاص، أصحاب الأعمال، والمصريين العاملين بالخارج. وبالنسبة للعمالة غير المنتظمة، يلتزم صاحب العمل أو الخزانة العامة بدفع ٣.٢٥٪ من الأجور. ويلتزم المؤمن عليه أو صاحب المعاش بدفع ١٪ من الأجر أو المعاش بغرض العلاج والرعاية الطبية. وتلتزم الأرملة المستفيدة بدفع ٢٪ من معاشها للرعاية الطبية والعلاج.

أما تأمين البطالة فيتحمل صاحب العمل ١٪ من أجور المؤمن عليهم في القطاع العام، قطاع الأعمال العام، والقطاع الخاص. أما فئة أصحاب الأعمال، ومن في حكمهم، والمصريين العاملين بالخارج، لا يخضعون لتأمين البطالة ولا لتأمين إصابات العمل. والمكافآت، فأصبحت ١٪ من الأجر لكل من العامل وصاحب العمل، ونظام المعاش الإضافي أصبح موجودًا، حيث يتيح القانون الجديد خصم ١٠٪ من الأجر الزائد عن الحد الأقصى لأجر الاشتراك لإنشاء حساب شخصي لكل مؤمن عليه. والعقوبات تم تشديدها في القانون بشكل كبير، بحيث تتراوح الغرامات بين ٢٠ ألف و١٠٠ ألف جنيه، والحبس قد يصل إلى سنة، وفي حالات معينة تصل العقوبة إلى ٣ سنوات وغرامة مليون جنيه. وفيما يخص سن الشيخوخة، فقد وحد القانون الجديد سن المعاش تدريجيًا ليصبح ٦٥ عامًا لجميع الفئات بحلول يوليو ٢٠٤٠، مع تدرج محدد للمواليد بين ١٩٧١ و١٩٧٥. كما عدل القانون الجديد مدة التقادم لتصبح خمس سنوات لجميع الحقوق التأمينية، الدورية المتجددة وغير الدورية (مثال توضيحي: إذا تزوجت الابنة في عام ٢٠٢٠م، فإن حقوقها في صرف المنح تتقادم بعد مضي خمس سنوات فقط. أما إذا كانت الابنة قد تزوجت في عام ٢٠١٩م، فإنها تخضع للتقادم بموجب ١٥ سنة كما هو منصوص عليه في القانون السابق. ومع ذلك، قامت الهيئة بوضع شرط إضافي وتعجيزي، وهو ألا يكون قد مرّت خمس سنوات أيضًا، في محاولة منها للتوفيق بين أحكام القانونين وتطبيقهما بشكل متدرج). وأقر القانون إنشاء معهد قومي للتأمين الاجتماعي، يهدف إلى تنمية المهارات وبناء القدرات لجميع المهتمين بمجال التأمين الاجتماعي، بما يشمل العاملين والموظفين في القطاع، والمختصين، وأصحاب المعاشات والمستفيدين، وأصحاب الأعمال، بما يسهم في رفع مستوى المعرفة والثقافة التأمينية وتحسين جودة الأداء والخدمات، وهذا لم يكن مقرر في القانون السابق.

المحور الثالث: أبرز المشكلات المالية والقانونية والاجتماعية والمؤسسية التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ومبررات استخدام استراتيجيات التفاوض لمعالجة هذه المشكلات

تتعدد المشكلات التي تعاني منها الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، ويرجع ذلك إلى اعتبارات متداخلة، من بينها كونها إحدى الهيئات العامة في الدولة، بما يجعلها خاضعة بصورة مباشرة للسياسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة، فضلًا عن ارتباط تلك المشكلات بطبيعة عمل الهيئة ذاتها وخصائص النظام التأميني الذي تديره. ويترتب على هذا الوضع أن بعض المشكلات تخرج عن نطاق المعالجة الإدارية أو التنظيمية، ولا يمكن حلها إلا من خلال تدخل تشريعي مباشر أو صدور قرار سيادي، في حين أن هناك مشكلات أخرى تقبل الحل دون الحاجة إلى تعديل تشريعي، من خلال تطوير السياسات الإدارية أو تفعيل آليات التفاوض بين أطراف المنظومة التأمينية.

أولًا: المشكلات التي يتطلب التعامل معها تدخلًا تشريعيًا أو صدور قرار سيادي

ترتبط بعض المشكلات التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بالبنية القانونية والمؤسسية الحاكمة لعملها، بما يجعل معالجتها غير ممكنة من خلال الإجراءات الإدارية التقليدية أو القرارات التنظيمية الداخلية. ويأتي في مقدمة هذه المشكلات أسلوب إدارة واستثمار أموال التأمينات الاجتماعية (رشاد سالم أحمد، ٢٠٠٢، ص. ٥)، وما يرتبط به من قيود تحد من استقلالية القرار الاستثماري، فضلًا عن ضعف التمثيل الحقيقي والفعّال لأرباب المعاشات داخل مجلس إدارة الهيئة والمجالس واللجان المنبثقة عنها، وعلى رأسها مجلس أمناء صندوق الاستثمار ولجنة الخبراء. ويضاف إلى ذلك عدم تفعيل عدد من النصوص القانونية التي منحت الهيئة صلاحيات واسعة في إنشاء شركات مساهمة، سواء بمفردها أو بالشراكة مع الغير، وكذلك عدم تفعيل النصوص الخاصة بإنشاء صندوق للاستثمارات العقارية، رغم ما تمثله هذه الآليات من فرص حقيقية لتعظيم العائد على أموال التأمينات وتحسين كفاءة إدارتها. وعلى الرغم من تعدد هذه المشكلات وتداخلها، يقتصر نطاق البحث على تناول بعضها، ذلك أن معالجة جانب كبير منها يستلزم تدخلًا تشريعيًا مباشرًا أو صدور قرارات سيادية تخرج عن نطاق السلطة المتاحة للباحث، فضلًا عن أن أي نتائج قد يتم التوصل إليها تظل محدودة الأثر العملي ما لم تقترن بتوافر إرادة تشريعية وتنفيذية عليا قادرة على تفعيلها على أرض الواقع.

وتعد مسألة استثمار أموال النظام التأميني من أكثر المشكلات تعقيدًا وتأثيرًا في الأداء المالي للهيئة، حيث يخضع استثمار أموال صندوق التأمينات الاجتماعية لقدر كبير من السيطرة الحكومية، رغم أن الإطار القانوني قد قرر إنشاء صندوق مستقل لإدارة واستثمار هذه الأموال، وألزمه بإعداد قوائم مالية دورية وسنوية، وتعيين مراقب حسابات خارجي مرخص له من الهيئة العامة للرقابة المالية لتدقيق حساباته (المادة ٤٩ من اللائحة التنفيذية لقانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). كما نص القانون على تشكيل مجلس أمناء يضم عددًا من المتخصصين في مجال الاستثمار، على ألا يزيد عددهم على خمسة عشر عضوًا، ويتولى هذا المجلس إدارة صندوق الاستثمار ويتمتع بالاستقلالية في أداء مهامه وحدد القانون ضوابط عامة للاستثمار (المادة

٥١ من اللائحة التنفيذية لقانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). إلا أن التطبيق العملي يكشف عن أن تشكيل مجلس أمناء صندوق الاستثمار يتم بقرار من رئيس مجلس الوزراء بعد موافقة مجلس إدارة الهيئة، مع تحديد مدة العضوية ورئاسة المجلس بمدد محددة وتجديد مقيد، فضلًا عن تحديد المكافآت والمرتبات بقرار صادر من ذات الجهة، وهو ما يعكس استمرار الهيمنة الحكومية على المجلس القائم على إدارة واستثمار أموال التأمينات. وتتجلى صورة أخرى من صور هذه السيطرة في إلزام القانون بتوجيه نسبة لا تقل عن ٧٥٪ من الاحتياطيات السنوية المحققة للهيئة إلى الاستثمار في أذون وسندات الخزانة العامة، وهي أدوات استثمارية تحقق عوائد محدودة لا تتناسب مع طبيعة أموال التأمينات وأهدافها طويلة الأجل (المادة ١٦ من قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م).

ورغم أن القانون قد أتاح إمكانية تخفيض هذه النسبة في حالات استثنائية، بناءً على دراسات مبررة يقدمها مجلس أمناء صندوق الاستثمار وتعرض على مجلس إدارة الهيئة، ثم ترفع من رئيس الهيئة بالاتفاق مع الوزير المختص إلى مجلس الوزراء للموافقة، فإن هذه الآلية تظل مقيدة ومعقدة، بما يجعل الأصل هو استمرار استثمار النسبة الأكبر من أموال التأمينات في أدوات الدين الحكومي. أما النسبة المتبقية من الاحتياطيات، والتي لا تتجاوز ٢٥٪، فيتم توجيهها إلى أوجه استثمارية أخرى وفقًا للسياسة الاستثمارية التي يضعها مجلس الأمناء ويعتمدها مجلس إدارة الهيئة. ويؤدي هذا النمط من الاستثمار المقيد إلى إفراغ العديد من القواعد العامة التي وضعها المشرع لاستثمار أموال التأمينات من مضمونها العملي، حيث إن هذه القواعد لا تطبق فعليًا إلا على الجزء المحدود من الأموال المخصصة للاستثمار المتنوع، في حين لا يمكن تطبيقها على الاستثمارات الموجهة إلى أذون وسندات الخزانة العامة. ويترتب على ذلك تأثير سلبي مباشر على أرباح الهيئة، ويعزز من اعتماد الدولة على أموال التأمينات كمصدر تمويلي غير مباشر، دون أن ينعكس ذلك على تحسين أوضاع أصحاب المعاشات أو تحقيق عائد ملموس على مدخراتهم.

ويزداد هذا الأثر السالب في ظل غياب التنويع الاستثماري الحقيقي، رغم أهمية توجيه جزء من أموال التأمينات إلى المساهمة في شركات ذات جدوى اقتصادية وقابلية للنمو، بما يحقق عوائد مجزية ويحد من المخاطر. كما أن دخول أموال التأمينات إلى سوق الأوراق المالية، من خلال استثمارات طويلة الأجل قائمة على الاحتفاظ بأسهم في قطاعات استراتيجية، من شأنه أن يسهم في دعم السوق، وتصحيح اختلالات العرض والطلب، شريطة أن يتم ذلك عبر مديري استثمار محترفين يراعون طبيعة أموال التأمينات وأهدافها بعيدة المدى، وليس بغرض المضاربة قصيرة الأجل. ويشمل ذلك أيضًا تشجيع الاستثمار في تأسيس شركات جديدة تعمل في قطاعات استراتيجية، مثل البترول والبتروكيماويات، بما يحقق عائدًا مناسبًا للصندوق، ويسهم في خلق فرص عمل ودعم الاقتصاد الوطني.

ويمكن القول بأن تقييد الاستثمار يعتبر إحدى المشكلات الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على عوائد الهيئة، إذ أن تخصيص نسبة كبيرة من احتياطيات الهيئة المحققة سنويًا، والتي تبلغ ٧٥٪، للاستثمار في أذون وسندات الخزانة العامة بعوائد منخفضة، يعد شكلاً من أشكال الاعتماد الكامل على الدولة في إدارة أموال التأمينات، وهو ما يقلل من شعور أصحاب المعاشات بأي منفعة حقيقية من أموالهم المستثمرة. ومن

ثم، يصبح من الضروري فتح المجال أمام الاستثمار المدروس، بما يسمح بتخصيص جزء من هذه الأموال للمساهمة في شركات قادرة على تحقيق عوائد مجزية وقابلة للنمو، وهو ما يسهم في تنويع المحفظة الاستثمارية وتقليل المخاطر المرتبطة بالاستثمار الأحادي. كما يساهم إدخال أموال التأمينات الاجتماعية في سوق الأوراق المالية في إعادة هيكلة الطلب ومعالجة الخلل في السوق، ما يؤدي إلى توجيهها نحو مسار إيجابي طالما أن عملية الاستثمار تتم عبر مديرين محترفين يمتلكون خبرة واسعة في سوق الأوراق المالية ويديرون أموال التأمينات بحكمة وحرفية (الولي، ٢٠٠٢، ص. ٩). ويهدف استثمار أموال التأمينات في البورصة إلى تحقيق استثمارات طويلة الأجل من خلال الاحتفاظ بأسهم تمثل قطاعات استراتيجية هامة في الاقتصاد المصري، بما يعزز العوائد ويحقق معدلات ربحية مرتفعة دون اللجوء إلى المضاربة، ويضمن استقرار الأداء المالي للهيئة على المدى المتوسط والطويل.

ويرتبط بما سبق عدم تفعيل النصوص القانونية التي أجازت للهيئة تأسيس شركات مساهمة، سواء بمفردها أو بالشراكة مع الغير، وفقًا لضوابط محددة وبما لا يتعارض مع أهدافها ومهامها، وكذلك عدم إنشاء صندوق للاستثمارات العقارية رغم النص الصريح على ذلك في القانون (المواد ١٧، ١٨ من قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). وقد أدى هذا الجمود إلى بقاء هذه النصوص دون تطبيق فعلي، رغم ما تحمله من إمكانات كبيرة لتعظيم أصول الهيئة، وكان من الممكن الاستفادة في هذا المجال من خبرات بعض أصحاب المعاشات في إدارة الشركات وصناديق الاستثمار العقاري، بما يحقق منفعة جماعية لكافة المنتفعين من النظام التأميني.

ومن ناحية أخرى، تمثل نسب الاشتراك في التأمين الاجتماعي إحدى الإشكاليات الجوهرية التي تمس الواقع المعيشي للمؤمن عليهم، حيث لا تزال هذه النسب مرتفعة رغم ما شهدته من تخفيض نسبي مقارنة بالقانون السابق. فالعاملون لدى الغير يلتزمون بنسبة محددة من أجورهم الشهرية، في حين يلتزم أصحاب الأعمال بنسبة أخرى، بما يجعل إجمالي الاشتراكات المدفوعة عبئًا ماليًا ملحوظًا. كما تلتزم فئات أخرى، مثل أصحاب الأعمال والمصريين بالخارج والعمالة غير المنتظمة، بنسب اشتراك مماثلة، مع خضوع أجر الاشتراك لضوابط متعددة تحد من مرونته (المادة ٥٤ من اللائحة التنفيذية لقانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م)، فضلًا عن النص على زيادات دورية مستقبلية في نسب الاشتراك وفقًا للتقارير الاكتوارية، وهو ما يثير تساؤلات جدية حول عدالة هذه النسب وقدرتها على مراعاة الأوضاع الاقتصادية المتغيرة. وفي هذا السياق، يبرز الدور المحوري للجنة الخبراء التي أقرها القانون، والتي تختص بإعداد التقييمات الاكتوارية ودراسة نسب الاشتراك واقتراح ما يلزم بشأنها، سواء بالزيادة أو التخفيض، فضلًا عن دورها في تقديم المشورة الفنية لمجلس الإدارة والمشاركة في إعداد التقارير المتعلقة بزيادة المعاشات. وقد منح القانون هذه اللجنة صلاحيات واسعة في الحصول على البيانات اللازمة لأداء مهامها، مع إلزام الهيئة بالتنسيق مع مختلف جهات الدولة لتوفير البيانات الديموغرافية والاقتصادية، بما يعكس الأهمية البالغة للدور المنوط بها في تحقيق التوازن المالي للنظام التأميني (المواد الخاصة بلجنة الخبراء في اللائحة التنفيذية لقانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). كما تبرز مشكلة عدم مراعاة معدلات التضخم الحقيقية عند تسوية المعاشات، حيث رغم النص في القانون الحالي على الارتباط بمؤشرات التضخم، فإن التطبيق العملي لا يعكس الارتفاع الفعلي في مستويات

الأسعار، وهو ما يؤدي إلى تآكل القيمة الحقيقية للمعاشات وعجزها عن مواجهة أعباء المعيشة (البند ٦ من المادة ١ من قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). ويضاف إلى ذلك قصور التمثيل الحقيقي لأرباب المعاشات في مجلس إدارة الهيئة (شحاته، ٢٠٢٤، ص. ١١٤٨). حيث يظل هذا التمثيل محدودًا وغير معبر عن مصالحهم الفعلية، رغم كونهم أصحاب الحق الأصيل في أموال التأمينات. ويؤدي هذا القصور إلى إقصاء أصحاب المعاشات عن مواقع صنع القرار، ويحول دون مشاركتهم في رسم السياسات الاستثمارية والمالية التي تمس حقوقهم بصورة مباشرة. بالرغم من أن القانون نص على تخصيص نسبة محددة من أعضاء مجلس الإدارة لأرباب المعاشات، حيث يخصص عضوان فقط لهذه الفئة، إلا أن آلية اختيار هذين العضوين تظل غير حرة، إذ يتم اختيارهما بواسطة مجلس الإدارة نفسه، مما يحول تمثيل أرباب المعاشات إلى شكل صوري لا يعكس مصالحهم الحقيقية أو يضمن صوتهم في صنع القرار (المادة ٩ من قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). وكان من الأجدر أن يتم اختيار هؤلاء الأعضاء عن طريق النقابات الخاصة بأرباب المعاشات، لضمان تمثيل فعلي يعكس مصالحهم وحقوقهم. مما أدى إلى تراجع دور أصحاب المعاشات في التأثير على السياسات والقرارات التي تتعلق بمستحقاتهم ومستقبل الهيئة. حيث يتكون المجلس من أحد عشر عضوًا بالإضافة إلى رئيس مجلس الإدارة، ولا يخصص لأصحاب المعاشات سوى عضوين فقط، وهو تمثيل لا يعكس مصالحهم الفعلية ولا يضمن لهم صوتًا مؤثرًا في اتخاذ القرارات. ومن ثم، يصبح من الضروري زيادة تمثيل أصحاب المعاشات في مجلس الإدارة، فضلاً عن تخصيص مقاعد لهم في مجلس أمناء صندوق الاستثمار ولجنة الخبراء، باعتبار أن هذه الأموال هي ملك لهم وهم الأقدر على إدارتها. ويجب أن يتم اختيار أرباب المعاشات القادرين على فهم نظم التأمين والدراسات الاكتوارية والسياسات الاستثمارية، لضمان قدرتهم على مباشرة مهامهم بالشكل الصحيح وإدارة الأموال الخاصة بهم بكفاءة. كما يمكن الاستعانة بأساتذة الجامعات المتفرغين والمتخصصين في مجالات التأمين والاستثمار للمساهمة في إدارة أموال هيئة التأمينات، بما يحقق أقصى استفادة للمستفيدين من النظام التأميني. وتعد مسألة تمثيل أصحاب المعاشات في مجلس الإدارة من القضايا الجوهرية والأخطر، بل يمكن اعتبارها أهم مشكلة ضمن المشكلات التي تستدعي تعديلات تشريعية عاجلة، إذ أن وجود أصحاب المال الحقيقي في مجلس الإدارة، وفي مجلس الأمناء، وفي لجنة الخبراء، سيكون له أثر بالغ في تحسين أداء الخدمات التأمينية، وزيادة المعاشات الحقيقية، وخفض نسب الاشتراكات، وحل العديد من المشكلات القائمة. ومع ذلك، يظل تحقيق ذلك مرتبطًا بإجراءات تشريعية واستجابة من السلطة العامة في الدولة، وهو أمر خارج نطاق البحث الحالي ويحتاج إلى إرادة سياسية وتشريعية لتطبيقه على أرض الواقع.

ثانيًا: المشكلات التي لا يتطلب التعامل معها تدخلًا تشريعيًا أو صدور قرار سيادي

تُشكل المشكلات التي يمكن التعامل معها دون تدخل تشريعي أو صدور قرار سيادي محور هذه الدراسة، حيث يتم التركيز على تطبيق استراتيجيات التفاوض بهدف قياس أثرها في معالجة هذه المشكلات. وتتميز

هذه المشكلات بتعددها وتطورها المستمر، ما يجعل حصرها صعبًا، إذ تظهر تدريجيًا مع التطبيق المستمر ومع زيادة التطور في المجتمع.

من أبرز هذه المشكلات مشكلة التهرب من الاشتراك في التأمين الاجتماعي، والتي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة النظام وقدرته على تقديم الحماية لجميع المؤمن عليهم. يقوم نظام التأمين الاجتماعي على مبدأ المشاركة الجماعية، حيث لا يتحمل العامل وحده قسط التأمين، بل يشارك صاحب العمل في دفعه، وتساهم الدولة أيضًا بحصتها في تمويل النظام، بما في ذلك حصتها كصاحب عمل عن العاملين في الدولة، وهو ما يمنح العامل شعورًا بالدور الإيجابي الذي يلعبه ضمن المظلة التأمينية (محمد، ٢٠٠٢، ص. ٢).

وظهرت ظاهرة التهرب التأميني بشكل واضح مع ارتفاع مستويات الاشتراكات، التي كانت تصل إلى نسب مرتفعة جدًا، وما زالت، مما شجع بعض أصحاب الأعمال في القطاع الخاص على التهرب من التأمين على عمالهم أو الاستغناء عن البعض منهم، الأمر الذي ساهم أيضًا في زيادة نسب البطالة. ويُقصد بالتهرب التأميني عدم قيام صاحب العمل بالاشتراك عن جميع العاملين لديه، أو الاكتفاء بالاشتراك عن بعضهم دون الآخرين، أو أداء الاشتراكات التأمينية عن أجور ومدة عمل أقل من الواقع. ويمكن تمييز صور التهرب التأميني إلى نوعين رئيسيين: التهرب الكلي، حيث يمتنع صاحب العمل عن الاشتراك عن أحد العاملين أو أكثر، ويقوم بإخفاء الأمر عن هيئة التأمينات أو يتعمد الامتناع عن سداد الاشتراكات المستحقة، والتهرب الجزئي، حيث يتم الاشتراك عن بعض العمال دون الآخرين أو عن أجر اشتراك يقل عن الأجر الفعلي أو مدة أقل من المدة الفعلية، أو عدم الإخطار بانتهاء خدمة العامل رغم استمراره في العمل، أو عدم الانتظام في سداد الاشتراكات. وفي كلا الحالتين يؤدي التهرب إلى عدم سداد الاشتراكات المستحقة بصورة كاملة أو جزئية، وهو ما يضر بالحقوق التأمينية للعاملين ويؤثر على الموارد المالية للهيئة.

وتبرز ظاهرة التهرب التأميني بشكل خاص في القطاع الخاص، ولاسيما المنشآت الصغيرة، بسبب محدودية قدرة مفتشي التأمينات على متابعة جميع العمال وضمان تأمينهم، إضافة إلى أن غالبية العاملين في هذه المنشآت قد يكونون من أقارب صاحب العمل، مثل الأبناء أو الإخوة، وعند التفتيش يزعمون أن عملهم مجرد مساعدة لعائلاتهم، مما يعقد عملية اتخاذ الإجراءات التأمينية بحقهم. ويدخل صاحب العمل من خلال التهرب الكلي أو الجزئي كسبًا غير مشروع على حساب العمال، ويؤدي ذلك إلى حرمانهم من معاشات مناسبة عند بلوغ السن أو توافر الشروط، أو إلى حصولهم على معاشات غير عادلة بسبب تقليل الاشتراكات المستحقة على أجورهم الفعلية. وتتنوع أسباب التهرب التأميني، فهناك من يفعل ذلك بسوء نية بهدف تخفيف الالتزامات المالية المترتبة عليه تجاه العمال، مستفيدًا من الفرق بين الاشتراكات المستحقة على الأجر الفعلي وتلك المحتسبة على أساس أجر صوري. وهناك أيضًا من يضطر إلى الاشتراك على أساس الحد الأدنى للأجر بسبب رفض العامل خصم الاشتراكات من أجره، مع تهديده بمغادرة العمل إذا تم خصم أي مبلغ، مما يدفع صاحب العمل إما لعدم الاشتراك كليًا أو الاشتراك بأجر أقل من الأجر الفعلي.

وتترتب على التهرب التأميني آثار متعددة، أهمها حرمان العامل من الاستفادة من مظلة التأمين الاجتماعي، وضياع حقوقه عند تحقق المخاطر التي يغطيها النظام، مثل الشيخوخة أو العجز أو الوفاة، وكذلك إصابات

العمل أو المرض. كما يؤدي إلى كثرة المنازعات القضائية بين العمال وأصحاب الأعمال وهيئة التأمينات بشأن إثبات العلاقة العمالية، ويقلل من موارد الهيئة المالية، ويؤثر سلبًا على ميزانية التأمين الصحي الممولة من الاشتراكات التأمينية، ويزيد الأعباء المالية على الخزانة العامة، ما ينعكس في نهاية المطاف على انهيار القوة الشرائية لأسر المؤمن عليهم أو أصحاب المعاشات.

وتمثل مشكلة المعاش المبكر للعاملين العالقين بين أحكام القانون السابق والقانون الجديد إحدى المشكلات الملحة التي تستلزم إيجاد حلول جذرية، إذ تؤثر مباشرة على حياة هؤلاء الأفراد وأسرهم نتيجة انعدام المرتب أو المعاش المستحق لهم. وبالرغم من أن الأوضاع القانونية لهذه الفئة قد اكتملت أركانها بموجب القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥، أي قبل عام ٢٠٢٠، إلا أن التأخير في تقديم طلب الصرف أدي للإضرار بحقوقهم. والمقصود بالمعاش المبكر هو المبلغ المالي الذي تؤديه الدولة، ممثلة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، للمؤمن عليه الذي سبق له الاشتراك في نظام التأمين الاجتماعي، عند رغبته في إنهاء خدمته قبل بلوغ سن التقاعد القانوني (نايل، ١٩٨٦، ص. ١١٩). مع استيفاء شروط استحقاق المعاش المبكر المنصوص عليها في القانون (Chauchard, 2011, pp. 244–249). ويُصرف المعاش المبكر كحقوق شهرية مستمرة طوال حياة المستحق، ويؤول إلى المستفيدين عنه في حالة الوفاة، مع مراعاة الزيادات السنوية وفقًا لما يحدده القانون عند توزيع المعاش على المستفيدين (البرعي، ٢٠٠٥، ص. ٧٨).

ويختلف المعاش المبكر عن حالات استحقاق المعاش الطبيعية (شحاته، ٢٠٢٤، ص. ١١٣١). مثل بلوغ سن التقاعد أو العجز الجزئي أو الكلي أو الوفاة، إذ يتم منحه بناءً على طلب المؤمن عليه لإنهاء الخدمة قبل السن القانوني، ويستند إلى فلسفة الادخار في نظام التأمين الاجتماعي (بخيت، ١٩٩٩، ص. ٩٢). حيث يكون للمؤمن عليه فترة اشتراك كافية تتيح له الحصول على معاش يضمن له الاستقرار المالي والاجتماعي قبل بلوغ سن التقاعد (محمد، ٢٠٠٢، ص. ١١). وفي القانون السابق كان استحقاق المعاش المبكر ممكنًا بعد ٢٠ سنة اشتراك، سواء كانت سنوات خدمة فعلية أو مشتراة، بينما فرض القانون الجديد شرطين متزامنين لصرف المعاش المبكر، هما استيفاء مدة اشتراك كافية في تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة بحيث تضمن حصول المؤمن عليه على معاش لا يقل عن ٥٠٪ من أجره أو دخل التسوية الأخيرة، و٦٥٪ من الحد الأدنى لأجر الاشتراك في تاريخ الاستحقاق. ويظهر الواقع العملي أن هذين الشرطين لا يتحققان إلا لمن بلغ مدة اشتراك فعلية ٤٠ سنة وكان سنه ٥٨ عامًا، نظرًا لبدء الاشتراك الإجباري من سن ١٨، ما يجعل استحقاق المعاش المبكر صعب التحقيق لمعظم المؤمن عليهم. دون احتساب المدد المشتراة (البند ٦ من المادة ٢١ من قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). وبالتالي تسبب تطبيق القانون الجديد في حرمان عدد كبير من الأشخاص الذين تقدموا بطلبات استقالة أو إنهاء خدمة قبل نفاذ القانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ واستوفوا شروط القانون السابق رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥، حيث تأخر تقديم طلبات الصرف من قبل جهات العمل حتى بداية تطبيق القانون الجديد في ٢٠٢٠/١/١، مما أدى إلى فقدان دخلهم وعدم استحقاق المعاش المبكر. لعدم توافر شروط القانون. وفي المقابل، يسمح قانون الخدمة المدنية للموظفين الذين تجاوزوا سن الخمسين بطلب إحالتهم للمعاش المبكر، ويُلزم جهة العمل بالاستجابة لهذا الطلب. وبناء عليه، فإن الأشخاص الذين

خرجوا على المعاش المبكر وفقًا لقانون العاملين المدنيين بعد تجاوز سن الخمسين، قد لا يستوفون شروط القانون الجديد رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩، سواء من حيث السن أو مدة الخدمة الفعلية، مما يؤدي إلى حرمانهم من معاشهم أو فقدان مرتباتهم، على الرغم من خروجهم بشكل قانوني وفقًا للإجراءات المقررة في قانون الخدمة المدنية (المادة ٧٠ من قانون ٨١ لسنة ٢٠١٦م). مما ساهم بدوره في زعزعة الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. وكذلك فالقانون السابق، نص على إمكانية مد الخدمة في حال بلغ المؤمن عليه سن ٦٠ سنة ولم يستوفِ مدة الاشتراك اللازمة، سواء كانت مدة فعلية أو مشتراة، بحيث يُسمح له بمد خدمته وفق شروط معينة ليحقق المدة المطلوبة للحصول على المعاش.

أما في القانون الجديد، فقد حددت مدة الخدمة اللازمة لاستحقاق المعاش بـ١٥ عامًا، اعتبارًا من ٢٠٢٥/١/١، ولا يُحتسب ضمن هذه المدة أي مدد مشتراة، أي اشترط أن تكون المدة فعلية فقط. وأصبح شراء المدة مقصورًا على تحسين قيمة المعاش وليس للحصول على المعاش نفسه. كما لم ينص القانون الجديد على إمكانية مد الخدمة لمن لم تسمح له مدة الخدمة الفعلية باستحقاق المعاش عند بلوغه السن القانوني للخروج، كما كان مقررًا في القانون السابق، مما أدى إلى حرمان بعض المؤمن عليهم من المعاش الدوري واستحقاقهم بدلًا من ذلك تعويضًا ماليًا على دفعة واحدة (المادة ٢٦ من قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). وقد سعت الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع إلى معالجة هذه المشكلة، وقررت جواز سحب القرارات الصادرة بإنهاء الخدمة للمعاش المبكر دون التقيد بموعد الستين يومًا اللازمة للسحب (الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع، ٢٠٢٣). بما يحقق الأهداف المرجوة من نظام المعاش المبكر. وتباينت الأحكام القضائية بشأن المعاش المبكر وفقًا للظروف والوثائق المقدمة، وأصدرت محكمة النقض المصرية حكمًا تاريخيًا باستحقاق المعاش للمستقيلين، حيث أكدت على علي ذلك في حكم لها صدر حديثا في واقعة قيام شخص مؤمن عليه بالاستقالة، ولم يتقدم بطلب صرف المعاش المبكر إلا في ٢٠٢١/١٠/١٣م، فقامت هيئة التأمينات برفض طلبه. فرفع المؤمن عليه دعوى أمام محكمة غرب الإسكندرية الابتدائية، قُيدت برقم ٢٥ لسنة ٢٠٢٢، الدائرة ٥ عمالي غرب، وبجلسة ٢٠٢٢/٥/٣٠م حكمت المحكمة لصالحه، باستحقاق المعاش المبكر اعتبارًا من تاريخ تقديم طلب الصرف. وقامت هيئة التأمينات بالاستئناف على الحكم، فأكدت محكمة استئناف الإسكندرية الحكم الابتدائي. ولم تتوقف الهيئة عند هذا، فقامت بالطعن بالنقض على الحكم الصادر من محكمة الاستئناف، إلا أن محكمة النقض، في جلسة ٢٠٢٤/١/٢٤م، أيدت الحكم وأصبح استحقاق المعاش المبكر للمؤمن عليه باتًا ونهائيًا. وقد تم تنفيذ الحكم لاحقًا داخل هيئة التأمينات (محكمة النقض، الطعن رقم ١٠٨٢٥ لسنة ٩٣ ق، ٢٠٢٤).

وتتجلى مشكلة التحويل من فئة صاحب عمل إلى عامل بشكل واضح بين أصحاب المنشآت الفردية والأعضاء المتضامنين في شركات الأشخاص، وغالبًا ما يكون هؤلاء من الأقارب. يقوم الشريك المتضامن بتغيير صفته القانونية من صاحب عمل إلى عامل، سواء بتعديل عقد الشركة أو بإنهاء اشتراكه كشريك متضامن والتأمين على نفسه بصفته عاملاً. ويقصد بالتحويل قيام صاحب العمل بالتأمين على نفسه كعامل بدلًا من كونه صاحب عمل، سواء في بداية النشاط أو أثناء ممارسته له، مثل نقل النشاط إلى أحد الأبناء

والتأمين على نفسه لدى المنشأة بصفته عاملاً، أو التأمين على نفسه ضمن العمالة غير المنتظمة رغم امتلاكه منشأة تأمينية. في ظل القانون القديم كان يستلزم لاستحقاق المعاش ألا تقل مدة الاشتراك عن عشر سنوات، وأن يكون سن الاستحقاق ستين عامًا للعامل وخمسة وستين عامًا لصاحب العمل، مما أدى إلى انتشار هذه المشكلة. ومع تطبيق القانون الجديد تقلصت هذه الظاهرة نسبياً لكنها لم تختفِ تمامًا. وتظهر هذه المشكلة في صور متعددة منها بيع المنشأة حقيقة أو صورياً للزوج أو الأبناء ثم الالتحاق بالعمل كعامل لفترة قصيرة حتى بلوغ سن التقاعد مع تحمل المنتفع لكلا حصتي الاشتراك، أو إغلاق النشاط لفترة مؤقتة والالتحاق بعمل يخضع لتأمين العمال وصرف المعاش عند بلوغ السن القانوني ثم معاودة النشاط بعد صرف المعاش، أو التأمين على نفسه منذ بداية النشاط كعامل أو ضمن العمالة غير المنتظمة لتقليل الالتزامات التأمينية. ويعزى السبب إلى فرق نسب الاشتراك بين فئة العامل وفئة صاحب العمل، إذ تعتبر الاشتراكات لفئة العامل أقل نسبيًا (المادة ١٩ من قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). إضافة إلى الرغبة في الحصول على خدمات التأمين الصحي، إذ أن العامل المؤمن عليه لديه الحق في بطاقة التأمين الصحي، بينما صاحب العمل يواجه صعوبات في الحصول عليها إلا في بعض المحافظات، وكذلك الاستفادة من استحقاق المعاش في حالات العجز الجزئي والتي تمنح للعامل المؤمن عليه لدى الغير بينما صاحب العمل يشترط أن يكون العجز كاملاً، إضافة إلى أن بداية النشاط الفردي لصاحب العمر ١٨ عامًا لا يجوز التأمين عليه كصاحب عمل قبل سن ٢١ عامًا، فيلجأ للتأمين كعامل أو ضمن العمالة غير المنتظمة (البند ثانياً من المادة ٢ من قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). وترتب على هذه الظاهرة انخفاض قيمة الاشتراكات التي كانت ستستحق لهيئة التأمين الاجتماعي، بالإضافة إلى اكتساب مزايا التأمين الصحي والمعاش في حالة العجز الجزئي دون وجه حق.

وتعتبر مشكلة إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية من المشكلات العملية الهامة التي تواجه نظام التأمينات الاجتماعية (محمد، ٢٠٢٢، ص. ٢٥٥). حيث قد يقوم صاحب العمل بإخطار مكتب التأمينات بانتهاء خدمة العامل رغم استمرار عمله الفعلي، مما يؤثر على حقوق العامل والمستفيدين عنه عند بلوغ سن التقاعد أو حدوث إصابة عمل أو مرض مهني. والاستقالة تعني إنهاء خدمة الموظف بناءً على طلبه أو لاتخاذه موقفًا يعده القانون بحكم الاستقالة (المادة ١١٩ من قانون ١٢ لسنة ٢٠٠٣م). ويترتب على تقديمها استحقاق كافة الحقوق منذ تاريخ تقديم الطلب، مع إمكانية العدول عنها خلال مدة محددة إذا كان الإنهاء من جانب العامل. ويجب أن تكون الاستقالة مكتوبة، سواء بخط اليد أو إلكترونيًا، وتوقيع العامل شرط أساسي لإثباتها قانونيًا، وتسلم إلى صاحب العمل أو الإدارة المختصة، وعلى صاحب العمل الرد عليها، وفي حال عدم الرد تُعد مقبولة تلقائيًا. ويستهدف القانون الجديد، المقرر تطبيقه اعتبارًا من ٢٠٢٥/١٠/١، التأكد من تقديم الاستقالة كتابة إلى صاحب العمل أو وكيله المعتمد من مكتب العمل، وإلزام العامل بالاستمرار في العمل حتى يتم البت في الاستقالة خلال عشرة أيام، وتُعد مقبولة إذا لم يصدر قرار خلال هذه المدة، مع إمكانية العدول كتابيًا عن الاستقالة خلال عشرة أيام بشرط اعتماد مكتب العمل (المادة ١٦٧ من قانون ١٤ لسنة ٢٠٢٥م). لكن المشكلة الأساسية ليست في الاستقالة العادية، وإنما في

الاستقالة الصورية التي يستخدمها صاحب العمل لإيهام هيئة التأمينات بإنهاء خدمة العامل للهروب من التزاماته، وحتى مع اشتراط توقيع مكتب العمل على الاستقالة الصورية، قد يجبر صاحب العمل العامل على الحصول على توقيع المكتب لإضفاء المشروعية على الاستقالة. وقد حاول القضاء التصدي لهذه المشكلة، فقضت محكمة النقض بضرورة أن تكون علاقة العمل مكتوبة ووضع نسخة منه في مكتب التأمينات الاجتماعية، وفي حال عدم وجود العقد المكتوب يمكن إثبات الحقوق بجميع طرق الإثبات المتاحة للعامل ولورثته، مع مراعاة تقدير الواقع من قبل المحكمة (محكمة النقض، الطعن رقم ٢٣٤٢ لسنة ٥٦ ق، وغيرها). كما أصدرت هيئة التأمينات تعليمات لحماية العامل، حيث يُلزم صاحب العمل بتوضيح أسباب أي امتناع عن توقيع استمارة إنهاء الخدمة (استمارة س٦)، ويقوم مكتب التأمينات بالتحقق من صحة إنهاء الخدمة بالتنسيق مع مكتب العمل، وتسجيل المستندات على نظام التغطية التأمينية (المادة ١٩٢ من اللائحة التنفيذية لقانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). وإذا تقدم العامل بشكوى، يتم إحالتها إلى قسم التفتيش بالمكتب للتحقق من صحة إنهاء الخدمة، واستصدار توقيع الاستمارة من المفتش ورئيس التفتيش عند تعنت صاحب العمل، حتى لا يتضرر العامل (رئاسة هيئة التأمينات، ٢٠٢٤) وترجع أسباب هذه المشكلة إلى ضعف منظومة التفتيش في الهيئة وعدم توفير الحماية الكافية لهم من أصحاب الأعمال المخالفين، بالإضافة إلى خوف العامل على مصدر دخله، مما يجعل كشف حالات الاستقالة الصورية صعبًا. وتترتب على هذه المشكلة آثار جسيمة، فهي تؤدي إلى حرمان المستفيدين من المعاش المستحق عند وفاة العامل، وفقدان الحقوق التأمينية في حالة حدوث إصابة عمل أو مرض مهني، بسبب عدم القدرة على إثبات علاقة العمل. ويترتب على عدم توثيق الزواج عدم علم هيئة التأمينات بحالته، مما قد يؤدي إلى صرف المعاشات والمستحقات المالية بالمخالفة للقانون، إذ لا تعترف الهيئة إلا بالزواج الموثق رسميًا (المادة ٩٩ من قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). أو بما يقره القضاء بحكم بات، أو عبر الإعلام الشرعي أو شهادة ميلاد أحد الأبناء في بعض المناطق التي جرت العادة فيها على عدم توثيق الزواج (المذكرة الإيضاحية لقانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م، ص. ٢٩). ومن أسباب هذه الظاهرة قيام بعض الأزواج بإبرام زواج عرفي بعد الطلاق الرسمي للحصول على معاشات أو حقوق مالية بشكل غير مشروع، كما أن بعض المستحقين يحاولون الاستفادة من المعاش دون وجود توثيق رسمي للعلاقة الزوجية. وللتعامل مع هذه المشكلة، تصدر هيئة التأمينات تعليمات تقضي باستيفاء بيانات الشاكي والتحقق من المستندات المقدمة، واستدعاء المشكو في حقه، ومخاطبة قطاع الأحوال المدنية وقسم الشرطة لإجراء التحريات اللازمة (المادة ٣٠٥ من اللائحة التنفيذية لقانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م)، ومن ثم اتخاذ قرار قانوني بشأن استمرارية صرف المعاش أو إيقافه (هيئة التأمينات، منشور رقم ٤ لسنة ٢٠٢١). وتترتب على الزواج العرفي غير الموثق آثار سلبية تشمل الاستيلاء على أموال الهيئة بدون وجه حق، الإضرار بأنصبة المستحقين الآخرين، والإضرار بالمنظومة التأمينية مستقبلاً. ورغم أن القانون الجديد نص على توفير الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات وإنشاء اعتماد مالي مستقل لها وحساب خاص في صندوق الهيئة، إلا أن تطبيق هذه الرعاية لم يرقَ إلى مستوى تطلعات أصحاب المعاشات. وينص القانون على موارد لحساب الرعاية الاجتماعية تشمل ما يخصصه صندوق التأمين

الاجتماعي، وما تخصصه الخزانة العامة، وعائد الاستثمار، ونسبة ٣٠٪ من الغرامات، بالإضافة إلى التبرعات والهبات والمنح، كما أتاح القانون إمكانية إضافة موارد أخرى (المادة ٢٩ من اللائحة التنفيذية لقانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). مما يجعل التمويل متاحًا بالكامل. والمقصود بالرعاية الاجتماعية هو توفير قدر من الدعم والخدمات لأصحاب المعاشات لتعزيز شعورهم بالانتماء للدولة وتفعيل التكافل الاجتماعي، وتمكينهم من المشاركة في الحياة العامة. وقد ترك القانون لمجلس إدارة هيئة التأمينات سلطة اقتراح الأنشطة والخدمات، مثل توصيل المعاشات للمرضى والعاجزين وكبار السن، وتوفير وسائل ترفيهية، والتنسيق مع الجهات الأخرى لتفعيل خدمات إضافية، بالإضافة إلى تخفيضات تصل إلى ٧٥٪ في المواصلات العامة، النوادي، دور السينما والمسارح، وخدمات الرحلات والإقامة العلاجية (المذكرة الإيضاحية لقانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م، ص. ٢٨). إلا أن الواقع العملي أظهر غياب هذه الخدمات، فلا يتم توصيل المعاشات بالمنزل بشكل منتظم، ولا يشعر أصحاب المعاشات بأي امتيازات ملموسة. وتترتب على هذا الواقع آثار سلبية تتمثل في عدم شعور أصحاب المعاش بالتقدير المناسب من هيئة التأمينات والدولة، والإضرار بروح الانتماء واللحمة الوطنية.

وأما مشكلة التحول الرقمي والميكنة فتتمثل في أن القانون يقر استخدام التكنولوجيا والوسائل الإلكترونية في جميع جوانب العمل بالهيئة لتسهيل تحصيل الاشتراكات وصرف المعاشات وكافة المستحقات (المادة ١٢٣ من قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). وإنشاء ملفات إلكترونية للمؤمن عليهم تحتوي على كافة البيانات والمستندات المحدثة دوريًا وتكون معتمدة بالتوقيع الإلكتروني، ما يوفر سرعة وكفاءة أعلى (عسكر، ٢٠٢٢، ص. ٣٤). ويوحد إجراءات تقديم المستندات عبر المحافظ الإلكترونية والموقع الإلكتروني للهيئة، كما يضمن حفظ الأصول إلكترونيًا لكل المعاملات والتقارير والأوراق الخاصة باللجنة والخبراء والتحكيم الطبي، ويتيح إمكانية إنهاء وتسوية الملفات عبر أي محافظة دون الاعتماد على الملفات الورقية، إلا أن الواقع العملي لا يزال يعتمد إلى حد كبير على المستندات الورقية، مما يؤخر إنجاز الملفات ويزيد احتمال الخطأ أو فقدان الأوراق، ويحول دون تحقيق الفوائد المرجوة من التحول الرقمي في توفير الوقت والتكلفة وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات مبتكرة للمستفيدين (Agushi, 2019).

أما مشكلة الوكالة القانونية في إطار الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي تكمن في التناقض بين النصوص القانونية وبين التعليمات العملية الصادرة عن الهيئة، إذ ينص القانون صراحةً على جواز صرف المعاشات وتقديم المستندات بموجب توكيل قانوني يجدد كل ثلاث سنوات (المادتين ١٤٦، ١٥٠ من قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). مع التزام الوكيل بالتصرف ضمن حدود الوكالة الممنوحة له وفقاً للقانون المدني، وضمان حق الهيئة في صرف المستحقات للشخص الجديد عند تغيير الوكيل (المواد ٢٩١، ٢٩٣، ٢٩٩ من اللائحة التنفيذية لقانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م). غير أن تطبيق الهيئة العملي حدّ من دور التوكيل، فأصبح مقتصراً على تقديم الطلبات والمستندات دون سلطة صرف المستحقات (قطاع العمليات التأمينية بهيئة التأمينات، ٢٠٢٤)، مع منع تعديل القائم بصرف المعاش باسم الوكيل، وإلزام اعتماد التوكيل من الشهر العقاري إذا مر عليه أكثر من سنة (رئاسة هيئة التأمينات، ٢٠٢٥). مما يخلق قيوداً إضافية على أصحاب المعاشات

ويعيق وصولهم إلى حقوقهم التأمينية بسهولة ويسر، ويبرز هذا التقييد التحديات المترتبة على التوازن بين حفظ الحقوق القانونية للمستفيدين وضمان سلامة الإجراءات التأمينية، بما يستدعي دراسة معمقة لتطوير آليات الوكالة بما يحقق حماية أصحاب المعاشات دون الإخلال بالضوابط القانونية.

ثالثًا: مبررات استخدام استراتيجيات التفاوض لمعالجة مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي

تُعد الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي من أكبر الهيئات الخدمية في جمهورية مصر العربية، إذ ترتبط بشكل مباشر بملايين المواطنين من المؤمن عليهم، وأصحاب المعاشات، والمستفيدين عنهم، وأصحاب الأعمال، وهو ما يجعلها من أكثر المؤسسات الحكومية احتكاكًا بالمجتمع. وبحكم طبيعة عملها التي تجمع بين البعد الإنساني في التعامل مع المواطنين، والبعد القانوني والتنظيمي الصارم الذي يحكم منظومة التأمين الاجتماعي، تواجه الهيئة تحديات مستمرة في تحقيق التوازن بين الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح، والاستجابة لمطالب واحتياجات المتعاملين معها. وفي ضوء طبيعة المشكلات التي يعاني منها المجال التأميني، ولا سيما تلك المشكلات القابلة للحل دون تدخل تشريعي، تبرز الحاجة إلى توضيح العلاقة بين أسباب استخدام استراتيجيات التفاوض وإمكانية توظيفها في معالجة هذه المشكلات داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. فالتفاوض يُعد من الأدوات الفعالة في إدارة الخلافات وحل المشكلات المعقدة (جلال، ٢٠٠٧، ص. ٣). إذ يتيح الوصول إلى حلول توافقية بين الأطراف المختلفة، المتمثلة في أصحاب المعاشات والمستفيدين عنهم، والمؤمن عليهم، وأصحاب الأعمال من جهة، وهيئة التأمين الاجتماعي من جهة أخرى، بما يسهم في تقليل حدة الصراع وتحقيق قدر من التوازن بين المصالح المتعارضة.

وتكمن أهمية استراتيجيات التفاوض في كونها أداة تنظيمية وإدارية قادرة على تحسين مستوى التفاهم والتعاون بين الأطراف المعنية بالعملية التأمينية، سواء داخل الهيئة بين المستويات الإدارية المختلفة، أو خارجها مع المتعاملين من مواطنين ومؤسسات حكومية وغير حكومية. كما تسهم هذه الاستراتيجيات في الحد من النزاعات الإدارية والقانونية، وتقليل اللجوء إلى التقاضي، بما يوفر الوقت والجهد والتكلفة، ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة. وتواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي مجموعة من التحديات الإدارية والفنية التي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة، من أبرزها تراكم النزاعات بين أصحاب الأعمال والهيئة، وبطء الإجراءات وتعقيدها، وضعف التنسيق مع أصحاب المصالح، ووجود فجوات في الفهم القانوني والتنظيمي، فضلًا عن تضارب المصالح واختلاف الأهداف بين الأطراف المختلفة. وفي ظل هذه التحديات، أصبح التفاوض ضرورة عملية وحتمية لتحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة، وتحويل بيئة العمل من الصراع إلى التفاهم والشراكة. كما يتيح التفاوض تعزيز قنوات التواصل الفعّال وبناء الثقة المتبادلة، وتحقيق قدر أعلى من العدالة التأمينية، من خلال تسوية النزاعات والمطالبات في إطار مرن يحافظ على الحقوق دون الإخلال بالقوانين المنظمة. إضافة إلى ذلك، يمنح التفاوض الهيئة القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية المتسارعة، مثل التضخم، وتغير السياسات، والتحولات التنظيمية، من خلال الحوار البنّاء وصياغة حلول أكثر قبولًا واستدامة. ويسهم هذا النهج التشاركي في تحسين جودة

القرارات الإدارية، وتعزيز الانتماء المؤسسي، ورفع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة (حسن، ٢٠١٤، ص. ٤٥-٥٢).

وبناءً على ما سبق، فإن استخدام استراتيجيات التفاوض داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي يُعد مبررًا إداريًا وتنمويًا في آن واحد، لما يحققه من توازن بين الكفاءة الإدارية والعدالة الاجتماعية، وما يسهم به في دعم الاستقرار المؤسسي وتحسين صورة الهيئة وتعزيز الثقة بينها وبين المجتمع (عفيفي وسعد، ٢٠٠٣، ص. ٧٣).

مبررات استخدام استراتيجية التكامل التفاوضية:

تُعد استراتيجية التكامل التفاوضية من أكثر استراتيجيات التفاوض ملاءمة لمعالجة المشكلات الإدارية والاجتماعية المعقدة التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، نظرًا لتعدد أطراف العملية التفاوضية وتداخل مصالحهم. فهذه المشكلات لا يمكن التعامل معها بفعالية من خلال القرارات الإدارية التقليدية أو الإجراءات القانونية وحدها، وإنما تتطلب مدخلًا تفاوضيًا يقوم على التعاون والتفاهم المشترك لتحقيق المصالح المتبادلة. وتستند استراتيجية التكامل التفاوضية إلى مبدأ "المكسب المشترك"، حيث تسعى إلى الوصول إلى حلول تحقق مصالح جميع الأطراف دون إضرار بأي طرف، بما يضمن الحفاظ على حقوق المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات والمستفيدين عنهم، وفي الوقت ذاته يدعم استدامة الموارد المالية للهيئة من خلال تعزيز التزام أصحاب الأعمال. كما تسهم هذه الاستراتيجية في تحويل الصراعات التأمينية، مثل التهرب من التأمين أو النزاعات المرتبطة بتطبيق القوانين المختلفة، من مواجهات قانونية حادة إلى حوارات بنّاءة تسعى إلى حلول وسطية عادلة (نظرية التفاوض، ٢٠٢٥).

وتتميز استراتيجية التكامل بقدرتها على التعامل مع المشكلات المتشابكة ذات الأبعاد القانونية والمالية والإدارية والاجتماعية، من خلال التحليل المشترك لجذور المشكلة، ومشاركة جميع الأطراف في صياغة الحلول، بما يعزز استدامتها وفاعليتها. كما تفتح هذه الاستراتيجية المجال أمام الابتكار الإداري وطرح بدائل غير تقليدية لمواجهة التحديات المتجددة، مثل التحول الرقمي، والرعاية الاجتماعية، وإثبات علاقات العمل، وغيرها من الإشكاليات العملية. وتتسق استراتيجية التكامل التفاوضية مع توجهات الإصلاح الإداري والحوكمة الرشيدة التي تتبناها الدولة المصرية، حيث تقوم على مبادئ الشفافية والمشاركة والتواصل الفعّال، وتسهم في تحويل بيئة العمل من الصراع إلى التعاون، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتحقيق العدالة الاجتماعية والاستدامة المالية، وهو ما يجعلها ركيزة أساسية في تطوير منظومة التأمين الاجتماعي. حيث تستند استراتيجية التكامل التفاوضية إلى نظرية التفاوض القيمي، التي تؤكد أن جوهر التفاوض الفعّال لا يقوم على الصراع أو التنازل المتبادل، وإنما يرتكز على البحث المشترك عن حلول تحقق المصالح المتبادلة لجميع الأطراف. وتُعد هذه النظرية من الأطر النظرية المعنية بصناعة القرار في العديد من مجالات الأنشطة الإنسانية، لما لها من قدرة على توجيه السلوك التفاوضي نحو التعاون وتحقيق النتائج المستدامة (عبد الحميد، ٢٠١٢، ص. ٩٠-١٠٠).

مبررات استخدام استراتيجية تعميق العلاقات التفاوضية:

تُعد استراتيجية تعميق العلاقات التفاوضية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التفاوضية، ولا سيما في المؤسسات الخدمية الكبرى ذات الطابع الاجتماعي، مثل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، التي يعتمد نجاحها بدرجة كبيرة على قوة العلاقات الإنسانية ومستوى الثقة بين الأطراف المتعاملة معها. وتواجه الهيئة تحديات متعددة تتعلق بضعف التواصل، وتراجع الثقة بين المواطن والمؤسسة، وتزايد النزاعات حول الحقوق التأمينية، فضلًا عن محدودية التنسيق بين الإدارات المختلفة. وفي هذا السياق، تمثل استراتيجية تعميق العلاقات التفاوضية مدخلًا فعالًا لإصلاح بيئة العمل المؤسسية، من خلال بناء علاقات قائمة على الحوار المستمر، والشفافية، والاحترام المتبادل. فتعميق العلاقات يسهم في إعادة بناء الثقة المفقودة بين الهيئة والمتعاملين معها، وتحويل طبيعة التفاعل من علاقة رقابية جامدة إلى شراكة اجتماعية تسعى لتحقيق العدالة والاستقرار (حسن، ٢٠١٤، ص. ١١٨–١٢٥). كما تساعد هذه الاستراتيجية في تحويل النزاعات التأمينية المتكررة إلى فرص للتعاون وحل المشكلات بصورة ودية، بما يقلل من التصعيد القانوني ويعزز الالتزام بالقوانين. وتسهم العلاقات التفاوضية القوية في تحسين جودة الخدمات التأمينية، من خلال فهم أدق لاحتياجات المستفيدين، وتسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء الإدارية. فاستخدام استراتيجية تعميق العلاقات التفاوضية مبررًا أساسيًا لضمان استقرار العلاقات المؤسسية وبناء مناخ تفاهم وتعاون دائم بين الأطراف المختلفة. حيث انه وفقًا للمدرسة الحديثة في علم التفاوض فإن العلاقات الإنسانية هي المكوّن الأكثر تأثيرًا في جودة أي اتفاق (نظرية العلاقات الإنسانية، ٢٠٢٥). وعلى الصعيد الداخلي، تدعم استراتيجية تعميق العلاقات التفاوضية تحسين العلاقات بين العاملين داخل الهيئة، وتعزيز روح الفريق الواحد، وتطوير مهارات الاتصال والتفاوض، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي العام. كما تسهم في دعم التحول نحو الحوكمة الرشيدة، من خلال تعزيز الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار ونشر المعلومات بوضوح.

وبناءً عليه، فإن استخدام استراتيجية تعميق العلاقات التفاوضية داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي يُعد مبررًا علميًا وعمليًا قويًا، لأنها تستثمر في العنصر الإنساني والعلاقات طويلة الأمد، وتُسهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي والثقة المجتمعية، وهو ما يمثل الركيزة الأساسية لنجاح واستدامة نظام التأمين الاجتماعي في مصر.

استشراف أثر استخدام استراتيجيات التفاوض في مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي:

يمثل استخدام استراتيجيات التفاوض داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي تحولًا نوعيًا في أسلوب إدارة المشكلات، من الاعتماد على المعالجة الإجرائية التقليدية إلى تبني مدخل تفاعلي قائم على إدارة المصالح والعلاقات. ويُتوقع أن يسهم هذا التحول في إعادة تشكيل آليات التعامل مع المشكلات التأمينية والإدارية، بما يعزز قدرة الهيئة على الاستجابة المرنة للتحديات المتغيرة دون المساس بالإطار القانوني المنظم لعملها. ومن منظور استشرافي، يُتوقع أن يؤدي إدماج التفاوض كأداة مؤسسية إلى تحسين فعالية إدارة الخلافات داخل الهيئة وخارجها، من خلال الانتقال من منطق رد الفعل إلى منطق الوقاية المسبقة من النزاعات.

ويُسهم ذلك في تقليص حجم المشكلات المتراكمة، والحد من تحولها إلى أزمات قانونية أو إدارية ممتدة، بما ينعكس إيجابًا على استقرار الأداء المؤسسي واستمراريته.

كما يُتوقع أن يُحدث التفاوض أثرًا ملموسًا على مستوى جودة القرارات الإدارية، حيث يتيح تحليل المشكلات من زوايا متعددة، ويُدخل الاعتبارات الواقعية والاجتماعية ضمن عملية صنع القرار، الأمر الذي يؤدي إلى قرارات أكثر قابلية للتطبيق وأكثر توافقًا مع طبيعة الواقع التأميني. ويترتب على ذلك تقليل فجوات التطبيق بين النصوص التنظيمية والممارسات العملية. وعلى المستوى المؤسسي، يُرجح أن يسهم استخدام استراتيجيات التفاوض في دعم التحول من إدارة تقوم على الإجراءات الجامدة إلى إدارة قائمة على التفاعل والتكيف، بما يعزز القدرة المؤسسية للهيئة على التعامل مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، دون الحاجة المستمرة إلى تعديلات تشريعية. ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتحسين توزيع الجهود الإدارية (عبد الحميد، ٢٠١٢، ص. ٩١–٩٨). أما على المستوى المجتمعي، فيُتوقع أن ينعكس تبني التفاوض في صورة انخفاض تدريجي في حدة الاحتقان المرتبط بالقضايا التأمينية، وتحول العلاقة بين الهيئة والمتعاملين معها إلى علاقة أكثر استقرارًا وتوازنًا. ويسهم ذلك في تعزيز الامتثال الطوعي للنظام التأميني، ودعم استدامته على المدى المتوسط والطويل. ومن ثم، فإن استشراف أثر استخدام استراتيجيات التفاوض داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي لا يقتصر على تحقيق حلول آنية للمشكلات القائمة (استراتيجيات تعميق العلاقات مع العملاء، ٢٠٢٥). وإنما يمتد ليشمل إحداث تغيير هيكلي في فلسفة إدارة المشكلات، بما يجعل التفاوض أداة تنظيمية داعمة للاستقرار المؤسسي، ورافعة لتحسين الأداء العام في إطار منظومة التأمين الاجتماعي.

الفصل الثالث

أثر استراتيجيات التفاوض في معالجة مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي

المحور الأول: تصميم الدراسة الميدانية وأداة جمع البيانات

المحور الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المحور الثالث: النتائج العملية والتوصيات

تمهيد:

بعد أن تناولت الفصول السابقة الإطار النظري والمفاهيمي لاستراتيجيات التفاوض، ومناقشة طبيعة المشكلات التي تواجه الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وأبعادها المختلفة، ينتقل هذا الفصل إلى المستوى التطبيقي الذي تُختبر فيه الفروض النظرية على أرض الواقع. إذ لا تكتمل الدراسة العلمية دون الربط بين البناء النظري والتحقق العملي، بما يسمح بقياس مدى واقعية التصورات النظرية وقابليتها للتطبيق في البيئة المؤسسية محل الدراسة. ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يسعى إلى استقصاء أثر استراتيجيات التفاوض في معالجة مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي من خلال دراسة ميدانية تعتمد على بيانات فعلية تم جمعها من الفئات ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث. ويهدف ذلك إلى الوقوف على طبيعة الممارسات التفاوضية القائمة، ومدى فاعليتها في التعامل مع المشكلات الإدارية والقانونية والتنظيمية، والكشف عن الفجوة . إن وُجدت . بين ما تقرره الأدبيات العلمية وما يُطبق عمليًا داخل الهيئة.

وفي هذا الإطار، يتناول الفصل الأسس المنهجية التي قامت عليها الدراسة الميدانية، وآليات تصميم أداة جمع البيانات بما يضمن صدقها وثباتها، ثم ينتقل إلى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار فروض الدراسة، وصولًا إلى استخلاص النتائج العملية التي تعكس واقع الممارسة التفاوضية داخل الهيئة. وعلى ضوء هذه النتائج، تُطرح مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تطوير استخدام استراتيجيات التفاوض بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة معالجة المشكلات، ودعم تحقيق الأهداف الاجتماعية للهيئة.

المحور الأول: تصميم الدراسة الميدانية وأداة جمع البيانات

يهدف هذا المحور إلى توضيح الأسس المنهجية التي قامت عليها الدراسة الميدانية، والتي تم تصميمها لتحقيق أهداف البحث من خلال جمع بيانات دقيقة وموثوقة. ويأتي هذا التمهيد قبل الخوض في تفاصيل أداة جمع البيانات، حيث سيتم استعراض عينة الدراسة ومتغيراتها، باعتبارهما الأساس الذي يُبنى عليه تصميم الاستبيان وتحليل البيانات لاحقًا.

يتناول هذا المحور أيضًا تقسيم الاستبيان إلى محاوره ومكوناته المختلفة بما يعكس الأبعاد النظرية والعملية للبحث، مع الحرص على أن تكون الأسئلة واضحة، محددة، وقادرة على قياس أثر استراتيجيات التفاوض في معالجة مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. وبهذا الترتيب، يوفر الفصل إطارًا متكاملًا يجمع بين تصميم الدراسة، اختيار العينة، تحديد المتغيرات، وبناء أداة جمع البيانات بطريقة منهجية تضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر، وتركز على من يشغلون مناصب قيادية، ولديهم صلاحيات اتخاذ القرار، أو المشاركة فيه، أو رفع التوصيات والمقترحات إلى الجهات المختصة. ونظرًا لاتساع حجم مجتمع الدراسة وتوزعه الجغرافي على مستوى محافظات الجمهورية، فقد تم اعتماد العينة العشوائية المنتظمة لضمان تمثيل المجتمع الأصلي بشكل مناسب وعادل.

وقد بلغ حجم العينة المختارة (١٠٠) مفردة، تم انتقاؤها وفق معامل سحب منتظم قدره ٧/١، بحيث تم اختيار أول مفردة بصورة عشوائية، ثم اختيار كل مفردة سابعة بعد ذلك. ويُعد هذا الحجم كافيًا لإجراء التحليل الإحصائي بدقة، ويتيح تعميم نتائج الدراسة على مجتمعها الأصلي ضمن حدود معطيات البحث ودرجة الثقة المطلوبة.

متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة نوعين من المتغيرات الأساسية :المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.

- **المتغير المستقل:** يتمثل في استراتيجيات التفاوض التي تعتمدها القيادات الإدارية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وتشمل بشكل رئيسي: استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة.
- **المتغير التابع:** يتمثل في مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، والتي تتنوع لتشمل القضايا الإدارية والاجتماعية والقانونية، وهي: التهرب من التأمين، المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد، التحويل من فئة صاحب عمل إلى عامل، إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية، الزواج العرفي (غير الموثق)، الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات، التحول الرقمي والميكنة، والوكالة القانونية.

يمثل هذا التوضيح للمتغيرات الأساس الذي تم عليه تصميم الاستبيان، حيث تم صياغة أسئلته بما يعكس العلاقة بين استراتيجيات التفاوض والمشكلات الفعلية للهيئة، لضمان قياس هذه العلاقة بدقة وموضوعية. أما المتغيرات الديموغرافية، فتشمل الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة، وتشمل :النوع، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة في الوظيفة القيادية.

جدول رقم (٣-١): توزيع أفراد العينة حسب النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكور	94	94
	إناث	6	6
المجموع		100	100

أظهرت النتائج في الجدول (١) أن نسبة الذكور في العينة بلغت ٩٤٪، مقابل ٦٪ للإناث، ويُعتبر هذا التوزيع جزءًا من طبيعة الهيكل الوظيفي للقيادات الإدارية، دون تأثير على تحليل نتائج الدراسة نظرًا لعدم إدراج المتغيرات الديموغرافية ضمن فرضيات البحث.

جدول رقم (٣-٢): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من ٤٠ سنة	20	20
	من ٤٠ سنة الي أقل من ٥٠	30	30
	من ٥٠ سنه الي أقل من ٦٠ سنة	48	48
	من ٦٠ سنة فأكثر	2	2
المجموع		100	100

أظهرت النتائج في الجدول (٢) أن غالبية أفراد العينة تقع ضمن الفئات العمرية المتوسطة والكبيرة، حيث تقل نسبة من هم دون ٤٠ سنة، ولا يُؤثر هذا التوزيع على تحليل نتائج الدراسة نظرًا لعدم إدراج المتغيرات الديموغرافية ضمن فرضيات البحث.

جدول رقم (٣-٣): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	0	0
	ليسانس	45	45
	ماجستير	30	30
	دكتوراة	25	25
المجموع		100	100

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (٣) أن توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي جاء على النحو التالي: ٠٪ من حملة الدبلوم، ٤٥٪ من حملة الليسانس، ٣٠٪ من حملة الماجستير، و٢٥٪ من حملة الدكتوراه. ويُلاحظ أن هذا التوزيع يعكس التركيب الحالي للقيادات الإدارية في الهيئة القومية للتأمين

الاجتماعي، دون أن يكون له تأثير مباشر على تحليل نتائج الدراسة، نظرًا لعدم إدراج المتغيرات الديموغرافية ضمن فرضيات البحث.

جدول رقم (٣-٤): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في الوظيفة القيادية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدة الخبرة	أقل من سنة	25	25
	من (١) سنة إلى أقل من (٤) سنوات	43	43
	من (٤) سنوات إلى أقل من (٨) سنوات	30	30
	من (٨) سنوات فأكثر	2	2
المجموع		100	100

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤) أن توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة العملية في الوظيفة القيادية جاء على النحو التالي: ٢٥٪ لديهم خبرة أقل من سنة واحدة، ٤٣٪ من سنة إلى أقل من أربع سنوات، ٣٠٪ من أربع إلى أقل من ثماني سنوات، و٢٪ لديهم خبرة ثماني سنوات فأكثر. ويُلاحظ أن هذا التوزيع يعكس طبيعة حركة القيادات داخل الهيئة، دون أن يكون له تأثير مباشر على تحليل نتائج الدراسة، نظرًا لعدم إدراج المتغيرات الديموغرافية ضمن فرضيات البحث.

طرق جمع البيانات وأدوات الدراسة

استندت هذه الدراسة إلى تنويع في طرق جمع البيانات والأدوات المستخدمة، حيث لجأ الباحث إلى طريقتين رئيسيتين:

- **المصادر الثانوية**

اعتمد الباحث على المصادر الثانوية لمعالجة الإطار النظري للدراسة، والتي تشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، الدوريات والمقالات والتقارير، بالإضافة إلى الدراسات والأبحاث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة. كما تم الاستفادة من المواقع الإلكترونية المختلفة للحصول على المعلومات الحديثة حول استراتيجيات التفاوض والمشكلات العملية القائمة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر، والقابلة للحل دون تدخل تشريعي. وقد هدفت هذه المصادر إلى التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، واستقاء المعلومات اللازمة لإثراء الدراسة وتحقيق فهم شامل للموضوع.

- **المصادر الأولية**

لتناول الجوانب التحليلية والعملية للموضوع، تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان الذي طوره الباحث كأداة رئيسية للدراسة. وقد شمل الاستبيان مجموعة من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها البحثية، وتم توزيعه على عينة الدراسة ليتم ملؤه من قبل المشاركين. بعد جمع البيانات، قام الباحث بتفريغها وتحليلها لاستخراج مؤشرات ودلالات تدعم موضوع الدراسة.

أجزاء الاستبيان

تضمنت الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الشخصية (المتغيرات الديموغرافية)

اشتمل هذا الجزء على أربع متغيرات: النوع، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة في المنصب القيادي، وذلك لغرض وصف عينة الدراسة فقط. ولم يتم تحليل هذه المتغيرات تحليلاً إحصائيًا استنتاجيًا، نظرًا لأن الهدف الرئيسي للدراسة ينصب على فحص التأثيرات بين المتغيرات الأساسية، وليس المقارنة بين فئات العينة وفق خصائصهم الشخصية. وقد أُدرجت المتغيرات الديموغرافية لأغراض وصفية فقط، بهدف تقديم صورة عامة عن خصائص أفراد العينة دون توظيفها كمتغيرات مستقلة أو ضابطة في اختبار فروض الدراسة. وتشير الأدبيات المنهجية إلى أن تحليل هذه المتغيرات لا يُعد إلزاميًا إلا إذا كانت جزءًا من الإطار النظري أو ضمن فروض الدراسة، حيث إن إدخالها دون أساس نظري قد يؤدي إلى نتائج عرضية لا تخدم أهداف البحث. لذلك، اقتصر دور المتغيرات الديموغرافية على الوصف الإحصائي، مع التركيز على تحليل المتغيرات الجوهرية التي صُمم الاستبيان لقياسها، دون أن نكرر الإشارة إلى تلك النقطة عند تحليل استمارات الاستبيان.

الجزء الثاني: استراتيجيات التفاوض

اشتمل هذا الجزء على مقياس استراتيجيات التفاوض المؤثرة في مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر، عبر بعدين رئيسين هما :استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقة القائمة .وقد تضمنت هذه الاستراتيجيات ٢٤ عبارة قياس، مقسمة على البعدين الرئيسين، بهدف تقييم أثر كل استراتيجية على المشكلات العملية للهيئة.

استراتيجيات التفاوض	استراتيجية التكامل	استراتيجية تعميق العلاقات
عدد الفقرات	١٢	١٢
ترتيب الفقرات	س٥ – س١٦	س١٧ – س٢٨

الجزء الثالث: مقياس مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي

اشتمل هذا الجزء على مقياس المشكلات العملية للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر، والذي يهدف إلى تقييم أثر استراتيجيات التفاوض على معالجة هذه المشكلات. وقد تغطي المشكلات المدرجة: التهرب من التأمين، المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد، التحويل من فئة صاحب عمل إلى عامل، إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية، الزواج العرفي (الزواج غير الموثق)، الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات، التحول الرقمي والميكنة، والوكالة القانونية. وتضمن هذا المقياس ٣١ فقرة لقياس هذه المشكلات، وقد تم تقسيمها بطريقة منهجية لتعكس كل مشكلة بدقة، بما يتيح للباحث تحليل مدى ارتباط كل مشكلة باستراتيجيات التفاوض المعتمدة داخل الهيئة.

المشكلة	التهرب من التأمين	المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد	التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل	اثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية
عدد الفقرات	٦	٤	٤	٤
ترتيب الفقرات	س٢٩ – س٣٤	س٣٥ – س٣٨	س٣٩ – س٤٢	س٤٣ – س٤٦
المشكلة	الزواج العرفي (الزواج غير الموثق)	الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات	التحول الرقمي والميكنة	الوكالة القانونية
عدد الفقرات	٤	٣	٣	٣
ترتيب الفقرات	س٤٧ – س٥٠	س٥١ – س٥٣	س٥٤ – س٥٦	س٥٧– س٥٩

المقياس المستخدم في إعداد الاستبيان

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) كأداة قياس في هذا البحث، وهو أحد أكثر الأدوات شيوعًا في الدراسات الاستقصائية والاستبيانات لتقييم مدى موافقة أو عدم موافقة المستجيبين على مجموعة من العبارات أو البيانات. ويتكون المقياس من خمسة مستويات تصنيفية تتدرج عادةً من "غير موافق بشدة "إلى "موافق بشدة"، مع وجود نقطة وسطية تمثل "محايد ."ويُرمز لهذه المستويات بالأرقام من ١ إلى ٥ على النحو التالي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

وعليه، فإن الاستبيان المستخدم كأداة للدراسة يتكون من ٥٩ فقرة موزعة على أجزاء الاستبيان الثلاثة.

المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيات البحث، اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٧، وذلك لتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وهدف الدراسة، وتشمل ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية :لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبيان.
- الانحراف المعياري :لقياس درجة تباعد استجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي وتوضيح مدى تفاوت الآراء.
- ألفا كرونباخ :(Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) ومدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، وضمان مصداقية الإجابات.
- اختبار T لعينة واحدة (One-Sample T-Test) للتحقق من معنوية فقرات الاستبيان مقارنة بالوسط الفرضي.

- اختبار حجم الأثر (Cohen's d) و (Hedges' correction) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار كاي تربيع (Chi-Square) لتحليل التوزيعات التكرارية وفحص العلاقة بين المتغيرات النوعية.
- اختبار Beta لتقييم أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في نماذج الانحدار.
- اختبارات التعدد الخطي(VIF) و (Tolerance) لتشخيص التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل مؤشر الحالة ونسب التباين (Condition Index) و(Variance Proportions)
- تحليل الانحدار المتعدد ويشمل تحليل التباين للانحدار، تحليل البواقي، واختبار استقلالية الأخطاء . (Durbin-Watson)

وتُعد هذه المعالجة الإحصائية شاملة وملائمة لدراسة العلاقة بين استراتيجيات التفاوض ومشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، بما يضمن دقة النتائج وقابليتها للتفسير العلمي والعملي.

صدق وثبات أداة الدراسة

أولًا: الصدق الظاهري

لضمان ملاءمة ودقة الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة، تم عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين، والبالغ عددهم خمسة، من ذوي الخبرة في مجالي التأمينات والعلوم الاجتماعية، إضافة إلى اطلاعهم على الواقع العملي للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. وقد تم الاستفادة من ملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة، بما في ذلك الحذف والإضافة والتعديل على بعض العبارات، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما هو موثق في الملحق رقم (١)، ويعكس هذا الإجراء التزام الدراسة بالمعايير العلمية للصدق الظاهري، ويضمن اتساق محتوى الاستبيان مع أهداف البحث وفروضه.

ثانيًا: ثبات أداة الدراسة

يعكس ثبات أداة الدراسة درجة الاستقرار والاتساق في النتائج عند تطبيق الاستبيان أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وهو عنصر جوهري لضمان مصداقية التحليل الإحصائي والاستنتاجات. ولتحقيق ذلك، تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) ، والذي يقيس مدى توافق إجابات المبحوثين على عناصر الاستبيان المختلفة. ويعكس ارتفاع قيمة معامل ألفا درجة أعلى من الثبات، ويُعتبر أي معامل يساوي 0.70 فما فوق مقبولًا في الدراسات الاجتماعية، حيث يشير إلى موثوقية عالية للعناصر في قياس نفس المفهوم بشكل متناسق.

ويُعد معامل ألفا كرونباخ أداة إحصائية معيارية لتقييم اتساق العناصر الداخلية للمقياس، ويعكس قدرة الاستبيان على تقديم نتائج دقيقة وموثوقة، بما يدعم استنتاجات الدراسة ويضمن أن التحليل الإحصائي المنفذ يعكس الواقع الفعلي للمتغيرات المدروسة.

جدول رقم (٣-٥): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان باستخدام مقياس ألفا كرونباخ

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
المحور ككل	استراتيجيات التفاوض	٢٤	٠.٩١٤
اولا	استراتيجية التكامل	١٢	٠.٨٤٧
ثانيا	استراتيجية تعميق العلاقات	١٢	٠.٨٠٥
المحور ككل	مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر	٣١	٠.٩٤٩
اولا	التهرب من التأمين	٦	٠.٨٣٤
ثانيا	المعاش المبكر للعالقين	٤	٠.٧٠٧
ثالثا	التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل	٤	٠.٧٨٦
رابعا	اثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية	٤	٠.٧٣٥
خامسا	الزواج العرفي (الزواج غير الموثق)	٤	٠.٨٠٩
سادسا	الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات	٣	٠.٧٣١
سابعا	التحول الرقمي والميكنة	٣	٠.٧٢٩
ثامنا	الوكالة القانونية	٣	٠.٧٣٩
كل المحاور		٥٥	٠.٩٦٨

يوضح الجدول قيم ثبات أداة الدراسة لمتغيراتها الرئيسة، حيث تراوحت بين٠.٧٠٧ لمتغير مشكلات الهيئة كحد أدنى، و ٠.٨٤٧ لمتغير استراتيجيات التفاوض كحد أعلى. وتشير مؤشرات مقياس ألفا كرونباخ إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ، وقادرة على أداء المهمة المطلوبة. ويُعد أي معامل ثبات ٧٠٪ فما فوق مقبولًا (Cronbach, 1951)، مما يعني أن الاستبيان يتمتع بالثبات الكافي لإجراء التحليل الإحصائي واستنتاج النتائج.

اختبار التوزيع الطبيعي

لم يتم إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي في هذه الدراسة، حيث أظهرت الدراسات أن الاختبارات البارامترية قوية حتى في حالة وجود خروقات معتدلة لافتراض التوزيع الطبيعي، خصوصًا عند العينات الكبيرة. ووفق نظرية النزعة المركزية (Central Limit Theorem)، كلما زاد حجم العينة عن ٣٠ مفردة، يقترب توزيع متوسطات العينة من التوزيع الطبيعي بغض النظر عن شكل توزيع البيانات الأصلية. (Field, 2013; Pallant, 2020) وبما أن حجم العينة في هذه الدراسة بلغ ١٠٠ مفردة، فإن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية يُعد **منهجيًا وموثوقًا** حتى لو كانت البيانات الأصلية غير طبيعية.

ملاءمة الاختبارات الإحصائية المستخدمة

- **اختبار T لعينة واحدة :(One-Sample T-Test)** نتائج هذا الاختبار تعتبر صحيحة حتى عند وجود انحرافات معتدلة عن التوزيع الطبيعي، خصوصًا مع توفر حجم عينة كافٍ.
- **تحليل الانحدار المتعدد** :لا يشترط أن تكون البيانات الأصلية موزعة طبيعيًا، بل يشترط أن تكون **البواقي تقريبًا موزعة بشكل طبيعي**، وهو شرط يتحقق عادة مع العينات الكبيرة.
- **اختبار كاي تربيع :(Chi-Square)** لا يشترط تحقق التوزيع الطبيعي، حيث يعتمد على التكرارات المتوقعة، وبالتالي عدم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لا يؤثر على صحة نتائجه.

وبناءً على ما سبق، وبما أن حجم العينة بلغ ١٠٠ مفردة، تم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية التالية: اختبار T ، اختبار كاي تربيع، تحليل الانحدار المتعدد، إلى جانب قياس حجم الأثر دون الحاجة لإجراء اختبارات التوزيع الطبيعي.

المحور الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولًا: تحليل البيانات الجزء الخاص باستراتيجيات التفاوض

- **استراتيجية التكامل التفاوضية**

جدول رقم (٣-٦): تحليل الاستبانة الخاصة بإستراتيجية التكامل

السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥-	تؤثر إستراتيجيات التفاوض التكاملية في تحقيق المصالح المشتركة للهيئة القومية للتامين الاجتماعي	57	31	3	8	1
٦-	تحقق هيئة التأمينات مصالحها المشتركة باتباع إستراتيجيات التكامل	40	40	6	7	7
٧-	تؤثر إستراتيجيات التفاوض التكاملية في تحقيق المصالح المشتركة لأصحاب المعاشات والمستفيدين والمؤمن عليهم.	42	28	9	20	1
٨-	يتم الانطلاق في هيئة التأمينات من منطلق تكاملي للتفاوض لتطوير اداء الهيئة.	38	37	12	6	7
٩-	إعطاء هيئة التأمينات معلومات صادقة عن المركز المالي والإداري والمعوقات والفرص المتاحة لها له تأثير في سير العملية التفاوضية	50	37	8	2	3
١٠-	تعزز هيئة التأمينات أدائها التنظيمي في حالة التركيز على ثقافة تفاوض تكاملية مستدامة	60	29	6	5	0
١١-	افضّل التفاوض ضمن فريق عمل لتكامل مهام الفريق بما يحقق مصالحي ويزيل المشاكل التي اعاني منها	26	46	19	5	4
١٢-	يعزز تنويع المفاوضين الداخلين في عمليات التفاوض من تحسين أداء الخدمات التأمينية للكافة	32	58	5	5	0
١٣-	تركز هيئة التأمينات على المهارات الشخصية كإستراتيجية تفاوضية لدخول مجال العمليات التفاوضية.	42	33	21	1	3
١٤-	تعززهيئة التأمينات مهارات التدريب التفاوضية لدى الموظفين والقيادات قبل اتخاذ القرار لتحقيق الأداء المثالي.	44	39	11	3	3
١٥-	تعزز هيئة التأمينات تبادل البيانات والمعلومات كنوع من المصداقية لأحداث التكامل التفاوضي	40	40	15	3	2
١٦-	تعزز هيئة التأمينات من مهارات التفاوض النفسية لتكامل مهام التفاوض بين فريق التفاوض الواحد	38	26	20	10	6

السؤال	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T Test	Chi-Square	اتجاه العينة	رتبة السؤال
10	100	4.44	0.82	88.8	17.551 df99	80.80 df3	موافق جدا	1
5	100	4.35	0.94	87	14.258 df99	114.200 df4	موافق جدا	2
9	100	4.29	0.92	85.8	13.956 df99	97.300 df4	موافق جدا	3
14	100	4.18	0.95	83.6	12.324 df99	79.800 df4	موافق	4
12	100	4.17	0.74	83.4	15.826 df99	77.520 df3	موافق	5
15	100	4.13	0.91	82.6	12.318 df99	71.900 df4	موافق	6
13	100	4.1	0.96	82	11.349 df99	65.200 df4	موافق	7
6	100	3.99	1.17	79.8	8.416 df99	66.700 df4	موافق	8
8	100	3.93	1.17	78.6	7.920 df99	52.100 df4	موافق	9
7	100	3.9	1.18	78	7.595 df99	51.500 df4	موافق	10
11	100	3.85	0.99	77	8.511 df99	59.700 df4	موافق	11
16	100	3.8	1.22	76	6.543 df99	32.800 df4	موافق	12
المحور ككل		49.1300	4.51184	81.8	29.101 df99	-	موافق	-

(مستوي الدلالة) Sig. = .000

أظهرت نتائج تحليل استجابة أفراد العينة لفقرات محور استراتيجية التكامل أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣.٨ – ٤.٤٤) مع متوسط عام ٤٩.١٣، والانحرافات المعيارية بين (٠.٨٢ – ١.٢٢) والانحراف المعياري العام ٤.٥١١٨٤، مما يعكس مستوى مرتفعًا من الموافقة وتباينًا معتدلًا في الاستجابات. عند ترتيب الفقرات حسب مستوى الموافقة، تصدّر السؤال المتعلق بـ: "تعزز الهيئة أدائها التنظيمي عند التركيز على ثقافة تفاوض تكاملية مستدامة" بنسبة موافقة شديدة ٨٨.٨٪، بمتوسط حسابي ٤.٤٤ وانحراف معياري ٠.٨٢، يليه السؤال حول تأثير الاستراتيجية في تحقيق المصالح المشتركة للهيئة بنسبة موافقة ٨٧٪ ومتوسط ٤.٣٥، بينما تراوحت نسب الموافقة في الفقرات الأخرى بين ٨٢٪ – ٨٥.٨٪ بمتوسطات ٤.١ – ٤.٢٩، والفقرات الأقل ترتيبًا بين ٧٦٪ – ٧٧٪ بمتوسطات ٣.٨ – ٣.٨٥، وجميعها أعلى من القيمة المحايدة (٣). أظهرت نتائج اختبار T لعينة واحدة فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ (T بين ٦.٥٤٣ – ١٧.٥٥١، df = 99) لصالح المتوسطات الأعلى من القيمة المحايدة، بينما أكد اختبار كاي تربيع (Chi-Square) وجود توزيع غير عشوائي للاستجابات مع قيم دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٥. وبالربط بين الاختبارين، يتضح أن الفقرات تحظى بقبول مرتفع ومستوى استجابات موثوق، مما يعكس تقدير أفراد العينة لأثر استراتيجية التكامل في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق المصالح المشتركة، مع تفاوت نسبي في الأولويات بين الفقرات يعكس تنوع الخبرات والآراء.

جدول رقم (٣-٧): حجم الأثر الخاص بإستراتيجية التكامل

السؤال	نوع القياس	معيار حساب حجم الاثر	الحجم الفعلي للتأثير	فترة الثقة ٩٥٪	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
5	Cohen's d	0.94682	1.426	1.145	1.703
	Hedges' correction	0.95407	1.415	1.136	1.690
6	Cohen's d	1.17632	0.842	0.612	1.068
	Hedges' correction	1.18533	0.835	0.607	1.060
7	Cohen's d	1.18492	0.760	0.535	0.981
	Hedges' correction	1.19399	0.754	0.531	0.973
8	Cohen's d	1.17426	0.792	0.566	1.015
	Hedges' correction	1.18325	0.786	0.561	1.008
9	Cohen's d	0.92436	1.396	1.118	1.670
	Hedges' correction	0.93144	1.385	1.109	1.657
10	Cohen's d	0.82045	1.755	1.440	2.066
	Hedges' correction	0.82673	1.742	1.429	2.051
11	Cohen's d	0.99874	0.851	0.620	1.078
	Hedges' correction	1.00638	0.845	0.616	1.070
12	Cohen's d	0.73930	1.583	1.286	1.875
	Hedges' correction	0.74496	1.571	1.276	1.861
13	Cohen's d	0.96922	1.135	0.881	1.385
	Hedges' correction	0.97664	1.126	0.875	1.374
14	Cohen's d	0.95748	1.232	0.970	1.491
	Hedges' correction	0.96481	1.223	0.963	1.480
15	Cohen's d	0.91734	1.232	0.970	1.490
	Hedges' correction	0.92436	1.222	0.962	1.479
16	Cohen's d	1.22268	0.654	0.437	0.869
	Hedges' correction	1.23204	0.649	0.434	0.862
المحور ككل	Cohen's d	4.51184	2.910	2.459	3.358
	Hedges' correction	4.54638	2.888	2.440	3.333

أظهرت نتائج حجم الأثر للفقرات تأثيرًا قويًا جدًا، حيث تراوحت قيم Cohen's d بين ٠.٦٥٤ و١.٧٥٥، مؤكدة دلالة عملية، وأكد تصحيح Hedges موثوقية النتائج حتى مع أي تحيز محتمل. سجلت الفقرات س١٠، س١٢، س٥، وس٩ أعلى التأثيرات، مما يعكس أهمية المتغيرات المدروسة. أما المحور ككل، فقد

تجاوزت قيم Cohen's d وتصحيح Hedges ٢.٨، وهي دالة على تأثير قوي ومستقر إحصائيًا وله دلالته العلمية (Cohen, 1988).

- **استراتيجية تعميق العلاقات القائمة**

جدول رقم (٣-٨): تحليل الاستبانة الخاصة بإستراتيجية تعميق العلاقات

السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٧-	التفاوض يؤدي إلى تعميق مكانة الهيئة والمتعاملين معها ويطورها للأفضل	55	28	8	8	1
١٨-	عدم تحقيق كافة الاهداف التفاوضية يؤدي الي تدهور العلاقات بين هيئة التأمينات والمتعاملين معها	49	27	15	7	2
١٩-	تعميق العلاقات يحتم دائما تحقيق اغلب الأهداف الاساسية المتفاوض عليها	60	20	4	9	7
٢٠-	يساهم نجاح ادارة التفاوض في هيئة التأمينات في تعميق العلاقات القائمة مع العاملين بها.	58	29	9	1	3
٢١-	تشرك هيئة التأمينات المتعاملين معها والعاملين بها في تطوير الأداء والخدمات لتعميق العلاقة التعاونية بينهما.	69	22	2	3	4
٢٢-	تعزز هيئة التأمينات من تسخير إستراتيجيات التفاوض لتعميق العلاقة مع المتعاملين معها والعاملين بها.	50	38	1	10	1
٢٣-	تشرك هيئة التأمينات مؤسسات الدولة المعنية لتعزيز علاقتها ولتعميق العلاقات مع المتعاملين معها	47	44	6	2	1
٢٤-	تشرك هيئة التأمينات النقابات الخاصة بأصحاب المعاشات لتعزيز علاقتها معه كنوع من تحقيق المسؤولية الاجتماعية وتعميق العلاقات	56	38	2	3	1
٢٥-	تشرك هيئة التأمينات أساتذة الجامعات من أصحاب المعاشات للاستفادة من خبرتهم لتعميق التعاون والعلاقات	65	26	3	4	2
٢٦-	تهتم هيئة التأمينات باتباع إستراتيجيات التفاوض من اجل تعميق العلاقات القائمة مع أصحاب المعاشات والمستفيدين	50	45	2	1	2
٢٧-	المصداقية في عرض كل طرف تفاوضي لطموحاته وسقف قدراته الفعلية يؤدي لنوع من البحث عن سبل تعاون جديده	70	20	8	2	0
٢٨-	ممارسة هيئة التأمينات لاستراتيجيات التفاوض تعمق العلاقات مع اصحاب المعاشات والمستفيدين والمؤمن عليهم	40	43	15	2	0

السؤال	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T Test	Chi-Square	اتجاه العينة	رتبة السؤال
27	100	4.58	0.727	91.6	21.926 df99	114.720 df3	موافق جدا	1
21	100	4.49	0.979	89.8	15.211 df99	163.700 df4	موافق جدا	2
25	100	4.48	0.89	89.6	16.572 df99	146.500 df4	موافق جدا	3
24	100	4.45	0.77	89	18.823 df99	129.700 df4	موافق جدا	4
26	100	4.40	0.765	88	18.291 df99	126.700 df4	موافق جدا	5
20	100	4.38	0.918	87.6	15.021 df99	114.800 df4	موافق جدا	6
23	100	4.34	0.768	86.8	17.441 df99	109.300 df4	موافق جدا	7
17	100	4.28	0.985	85.6	12.988 df99	66.700 df4	موافق جدا	8
22	100	4.26	0.970	85.2	12.983 df99	102.300 df4	موافق جدا	9
28	100	4.21	0.77	84.2	15.729 df99	47.120 df3	موافق جدا	10
19	100	4.17	1.27	83.4	9.200 df99	107.300 df4	موافق	11
18	100	4.14	1.04	82.8	10.913 df99	70.400 df4	موافق	12
المحور ككل		52.1800	6.27546	86.96	25.783 df99	-	موافق	-

(مستوي الدلالة) Sig. = .000

أظهرت نتائج تحليل محور استراتيجية تعميق العلاقات في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين ٤.١٤ و٤.٥٨، مع متوسط عام ٥٢.١٨، والانحرافات المعيارية بين ٠.٧٢٧

و١.٠٤ والانحراف المعياري العام ٦.٢٨، مما يعكس استقرار تقييمات العينة ومستوى مرتفعًا من الموافقة. تصدّر السؤال المتعلق بالمصداقية التفاوضية (س٢٧) بنسبة موافقة شديدة ٩١.٦٪، بمتوسط ٤.٥٨ وانحراف معياري ٠.٧٢٧، يليه أسئلة إشراك المتعاملين والعاملين والخبرات التخصصية (س٢١، س٢٤، س٢٥) بنسبة موافقة ٨٩٪–٨٩.٨٪ ومتوسطات ٤.٤٥–٤.٤٩، وأسئلة تعزيز العلاقات المؤسسية عبر إدارة التفاوض (س٢٦، س٢٣) بنسبة موافقة ٨٧.٦٪–٨٨٪ ومتوسطات ٤.٣٨–٤.٤٠، بينما سجلت الفقرات الأقل ترتيبًا مثل تحقيق الأهداف التفاوضية كاملة وتأثيرها على العلاقات (س١٨، س١٩، س٢٨) موافقات شديدة بين ٨٢.٨٪–٨٤.٢٪ ومتوسطات ٤.١٤–٤.٢١، وجميعها أعلى من القيمة المحايدة (٣). أظهرت اختبارات T للعينة الواحدة فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠٥ (T بين ٩.٢٠ و٢١.٩٣، df = 99)، وأكد اختبار كاي تربيع (Chi-Square) أن التوزيع الفعلي للاستجابات لم يكن عشوائيًا، مع قيم دالة إحصائيًا، مما يدل على قبول مرتفع للفقرات، واتجاه نمطي واضح للاستجابات، ويعزز موثوقية النتائج وصلاحية الأداة لقياس أثر استراتيجية تعميق العلاقات في تعزيز التعاون، الثقة المتبادلة، والاستقرار التفاوضي داخل الهيئة.

جدول رقم (٣-٩): حجم الأثر الخاص بإستراتيجية تعميق العلاقات

السؤال	نوع القياس	معيار حساب حجم الاثر	الحجم الفعلي للتأثير	فترة الثقة ٩٥٪	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
17	Cohen's d	0.98555	1.299	1.030	1.563
	Hedges' correction	0.99310	1.289	1.023	1.552
18	Cohen's d	1.04466	1.091	0.842	1.337
	Hedges' correction	1.05266	1.083	0.835	1.327
19	Cohen's d	1.27172	0.920	0.684	1.152
	Hedges' correction	1.28146	0.913	0.679	1.144
20	Cohen's d	0.91872	1.502	1.214	1.787
	Hedges' correction	0.92575	1.491	1.205	1.773
21	Cohen's d	0.97954	1.521	1.231	1.808
	Hedges' correction	0.98704	1.510	1.221	1.794
22	Cohen's d	0.97047	1.298	1.030	1.563
	Hedges' correction	0.97790	1.288	1.022	1.551
23	Cohen's d	0.76831	1.744	1.430	2.054
	Hedges' correction	0.77419	1.731	1.419	2.038
24	Cohen's d	0.77035	1.882	1.553	2.207
	Hedges' correction	0.77624	1.868	1.542	2.191
25	Cohen's d	0.89307	1.657	1.353	1.958
	Hedges' correction	0.89991	1.645	1.342	1.943
26	Cohen's d	0.76541	1.829	1.506	2.148
	Hedges' correction	0.77127	1.815	1.495	2.132
27	Cohen's d	0.72725	2.173	1.811	2.531
	Hedges' correction	0.73282	2.156	1.797	2.512
28	Cohen's d	0.76930	1.573	1.277	1.865
	Hedges' correction	0.77519	1.561	1.268	1.851
المحور ككل	Cohen's d	6.27546	2.578	2.168	2.985
	Hedges' correction	6.32351	2.559	2.151	2.963

أظهرت نتائج حجم الأثر لكل فقرة تأثيرًا قويًا وذو دلالة عملية، حيث تراوحت قيم Cohen’s d بين (٠.٩٢٠–٢.١٧٣)، وأكد تصحيح Hedges استقرار النتائج ودقتها. تميز السؤال (٢٧) بالأعلى تأثيرًا، يليه (٢٣، ٢٤، ٢٦). وعلى مستوى المحور ككل، تجاوز حجم الأثر (٢.٥)، مما يعكس فارقًا جوهريًا ومستقرًا إحصائيًا بين متوسط العينة والقيمة المرجعية.

ثانيًا: تحليل البيانات الجزء الخاص بمشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي

- **مشكلة التهرب من التأمين**

جدول رقم (٣-١٠): تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة التهرب من التأمين

السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٩-	تساهم إستراتيجيات التفاوض في تحسين امر التهرب من التأمين الاجتماعي	50	44	5	1	0
٣٠-	تمكن إستراتيجيات التفاوض من تخفيض نسبة التهرب من التأمين الاجتماعي	49	39	3	7	2
٣١-	تساهم إستراتيجيات التفاوض في زيادة كميه أجور الاشتراك في هيئة التأمين الاجتماعي	60	33	5	1	1
٣٢-	تساهم إستراتيجيات التفاوض في زيادة التغطية التأمينية على الفئات المتهربة	67	26	4	3	0
٣٣-	تمكّن إستراتيجيات التفاوض من تخفيض التكلفة الفعلية التي تتكبدها الهيئة	46	47	3	4	0
٣٤-	تمكّن إستراتيجيات التفاوض من زيادة بسط الحماية الاجتماعية للعامل واسرته.	55	30	9	4	2

السؤال	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T Test	Chi-Square	اتجاه العينة	رتبة السؤال
32	100	4.57	0.71	91.4	21.980 df99	107.600 df3	موافق جدا	1
31	100	4.5	0.73	90	20.501 df99	135.800 df4	موافق جدا	2
29	100	4.43	0.64	88.6	22.355 df99	78.480 df3	موافق جدا	3
33	100	4.35	0.73	87	18.494 df99	74.000 df3	موافق جدا	4
34	100	4.32	0.94	86.4	14.020 df99	101.300 df4	موافق جدا	5
30	100	4.26	0.96	85.2	13.125 df99	99.200 df4	موافق جدا	6
المحور ككل		26.430	2.61795	88.1	32.201 df99	-	موافق جدا	-

(مستوي الدلالة) Sig. = .000

أظهر تحليل فقرات محور التهرب من التأمين أن مستوى ممارسة إستراتيجيات التفاوض جاء مرتفعًا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٢٦-٤.٥٧) وبلغ المتوسط الحسابي العام ٢٦.٤٣٠، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٧١-٠.٩٦) وبلغ الانحراف المعياري العام ٢.٦١٧٩٥، مما يعكس استقرارًا نسبيًا وتجانسًا في استجابات أفراد العينة. وجاءت الفقرة المتعلقة بـ"زيادة التغطية التأمينية على الفئات المتهربة" في المرتبة الأولى، بنسبة موافقة شديدة ٩٠٪ ومتوسط حسابي ٤.٥٠ وانحراف معياري ٠.٧٣، تلتها فقرة "تحسين أوضاع التهرب من التأمين الاجتماعي" بنسبة موافقة ٨٨.٦٪ ومتوسط ٤.٤٣ وانحراف معياري ٠.٦٤، فيما تراوحت بقية الفقرات بين ٨٥.٢٪-٨٧٪ موافقة شديدة ومتوسطات ٤.٢٦-٤.٣٥، مما يعكس إدراكًا واضحًا لأثر إستراتيجيات التفاوض في خفض نسب التهرب وتحسين الحماية الاجتماعية. وأظهرت نتائج اختبار T لعينة واحدة أن جميع الفقرات أعلى من القيمة المحايدة (٣) بقيم T بين (١٣.١٢٥-٢١.٩٨٠) ودرجات حرية ٩٩، عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥، كما أظهرت نتائج اختبار كاي تربيع فروقًا ذات دلالة إحصائية لجميع الفقرات مع توزيع نمطي وغير عشوائي للاستجابات، مما يؤكد قبولًا مرتفعًا وموثوقية النتائج ويعكس قوة التأثير العملي لإستراتيجيات التفاوض في الحد من التهرب من التأمين الاجتماعي.

جدول رقم (٣-١١): حجم الأثر الخاص بمشكلة التهرب من التأمين

السؤال	نوع القياس	معيار حساب حجم الاثر	الحجم الفعلي للتأثير	فترة الثقة ٩٥٪	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
29	Cohen's d	0.63968	2.235	1.866	2.601
	Hedges' correction	0.64458	2.219	1.852	2.581
30	Cohen's d	0.96001	1.312	1.043	1.578
	Hedges' correction	0.96736	1.303	1.035	1.567
31	Cohen's d	0.73168	2.050	1.702	2.394
	Hedges' correction	0.73728	2.035	1.689	2.376
32	Cohen's d	0.71428	2.198	1.833	2.559
	Hedges' correction	0.71975	2.181	1.819	2.540
33	Cohen's d	0.72995	1.849	1.524	2.171
	Hedges' correction	0.73554	1.835	1.513	2.154
34	Cohen's d	0.94152	1.402	1.124	1.677
	Hedges' correction	0.94873	1.391	1.115	1.664
المحور ككل	Cohen's d	2.61795	3.220	2.730	3.707
	Hedges' correction	2.63799	3.196	2.709	3.679

أظهرت نتائج حجم الأثر لكل فقرة تأثيرًا قويًا وذو دلالة عملية مرتفعة، حيث تراوحت قيم Cohen's d بين (١.٣١٢-٢.٢٣٥)، وأكد تصحيح Hedges استقرار النتائج ودقتها مع التحكم في أي تحيز محتمل. تميزت الفقرة (س٢٩) بالأعلى تأثيرًا، تلتها الفقرات (س٣١، س٣٢). وعلى مستوى المحور ككل، تجاوز حجم الأثر (٣)، مما يعكس فارقًا جوهريًا ومستقرًا إحصائيًا، مع دلالة عملية قوية جدًا لممارسة استراتيجيات التفاوض في الحد من المشكلة محل الدراسة.

- **مشكلة المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد**

جدول رقم (٣-١٢): تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد

السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٥-	تمكن إستراتيجيات التفاوض من إيجاد بدائل للفئات العالقة التي قدمت استقالتها قبل عام ٢٠٢٠م ولم تقدم طلب الصرف الا بعد ٢٠٢٠م.	39	55	5	1	0
٣٦-	تمكن إستراتيجيات التفاوض من التوفيق بين الفئات العالقة التي قدمت استقالتها قبل عام ٢٠٢٠م ولم تقدم طلب الصرف الا بعد ٢٠٢٠م وبين هيئة التأمينات.	59	41	0	0	0
٣٧-	تمكن إستراتيجيات التفاوض الحد من اثار المعاش المبكر للعالقين	50	46	4	0	0
٣٨-	تساهم إستراتيجيات التفاوض في التوفيق بين امر المعاش المبكر بين قانون التأمينات وقانون الخدمة المدنية.	66	32	2	0	0

السؤال	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T Test	Chi-Square	اتجاه العينة	رتبة السؤال
38	100	4.64	0.52	92.8	31.380 df99	107.600 df3	موافق جدا	1
36	100	4.59	0.49	91.8	32.166 df99	135.800 df4	موافق جدا	2
37	100	4.46	0.57	89.2	25.349 df99	78.480 df3	موافق جدا	3
35	100	4.32	0.61	86.4	21.373 df99	82.880 df3	موافق جدا	4
المحور ككل		18.01	0.9586	90.05	62.690 df99	-	موافق جدا	-

Sig. = .000 (مستوي الدلالة)

أظهر تحليل محور المعاش المبكر للفئات العالقة بين القانونين أن مستوى ممارسة إستراتيجيات التفاوض جاء مرتفعًا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٣٢-٤.٦٢) وبلغ المتوسط العام ١٨.٠١، مع انحرافات معيارية بين (٠.٥٢-٠.٦١) والانحراف المعياري العام ٠.٩٥٨٦، مما يعكس تجانسًا نسبيًا واستقرارًا في استجابات العينة. وجاءت الفقرة المتعلقة بـ"التوفيق بين نظام المعاش المبكر في قانون التأمينات وقانون الخدمة المدنية" في المرتبة الأولى بنسبة موافقة شديدة ٩٢.٨٪ ومتوسط ٤.٦٤ وانحراف معياري

٠.٥٢، تلتها الفقرة الخاصة بمعالجة أوضاع الفئات التي تقدمت باستقالتها قبل عام ٢٠٢٠ بنسبة ٩١.٨٪ ومتوسط ٤.٥٩ وانحراف معياري ٠.٤٩، فيما تراوحت بقية الفقرات بين ٨٦.٤٪–٨٩.٢٪ موافقة شديدة ومتوسطات ٤.٣٢–٤.٤٦، مما يعكس إدراكًا واضحًا لأثر إستراتيجيات التفاوض في إيجاد حلول عملية للفئات العالقة. وأظهرت نتائج اختبار T لعينة واحدة أن جميع الفقرات أعلى من القيمة المحايدة (٣) بقيم T بين (٢١.٣٧٣–٣١.٣٨٠) ودرجات حرية ٩٩، فيما أظهرت اختبارات كاي تربيع فروقًا دالة إحصائيًا لمعظم الفقرات، ما يؤكد أن الاستجابات اتخذت نمطًا واضحًا وغير عشوائي. وبوجه عام، تعكس النتائج فاعلية إستراتيجيات التفاوض في معالجة إشكالية المعاش المبكر للفئات العالقة وارتفاع أهميتها العملية.

جدول رقم (٣–١٣): حجم الأثر الخاص بمشكلة المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد

السؤال	نوع القياس	معيار حساب حجم الاثر	الحجم الفعلي للتأثير	فترة الثقة ٩٥٪	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
35	Cohen's d	0.61759	2.137	1.779	2.492
	Hedges' correction	0.62232	2.121	1.766	2.473
36	Cohen's d	0.49431	3.217	2.727	3.703
	Hedges' correction	0.49810	3.192	2.706	3.675
37	Cohen's d	0.57595	2.535	2.130	2.937
	Hedges' correction	0.58036	2.516	2.114	2.914
38	Cohen's d	0.52262	3.138	2.658	3.615
	Hedges' correction	0.52662	3.114	2.638	3.587
المحور ككل	Cohen's d	0.95869	6.269	5.374	7.161
	Hedges' correction	0.96603	6.221	5.333	7.107

أظهرت نتائج حجم الأثر لكل فقرة تأثيرًا قويًا جدًا وذو دلالة عملية مرتفعة، حيث تراوحت قيم Cohen's d بين ٢.١٣٧ و٣.٢١٧، وأكد تصحيح Hedges استقرار النتائج ودقتها مع التحكم في أي تحيز محتمل. وعلى مستوى المحور ككل، تجاوز حجم الأثر ٦.٢، مما يعكس فارقًا جوهريًا ومستقرًا إحصائيًا.

مشكلة التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل

جدول رقم (٣–١٤): تحليل الاستبانة الجزء الخاص بمشكلة التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل

السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٩–	تساهم إستراتيجيات التفاوض في تحسين امر التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل	48	44	3	3	2
٤٠–	تمكن إستراتيجيات التفاوض من تقليل التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل	61	29	8	2	0
٤١–	تساهم استراتيجيات التفاوض في زيادة موارد الهيئة من فئة أصحاب الاعمال	46	35	10	7	2
٤٢–	تساعد إستراتيجيات التفاوض في زيادة الوعي التأميني	48	39	10	3	0

السؤال	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T Test	Chi-Square	اتجاه العينة	رتبة السؤال
40	100	4.49	0.73	89.8	20.366 df99	85.200 df3	موافق جدا	1
39	100	4.33	0.84	86.6	15.804 df99	113.100 df4	موافق جدا	2
42	100	4.32	0.77	86.4	16.990 df99	57.360 df3	موافق جدا	3
41	100	4.16	1	83.2	11.574 df99	74.700 df4	موافق	4
المحور ككل		17.300	1.966	86.5	26.946 df99	-	موافق جدا	-

(مستوي الدلالة) Sig. = .000

أظهر تحليل محور التحويل من فئة صاحب عمل إلى عامل أن مستوى ممارسة إستراتيجيات التفاوض جاء مرتفعًا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.١٦–٤.٤٩) وبلغ المتوسط العام ١٧.٣٠، مع انحرافات معيارية بين (٠.٧٣–١.٠٠) والانحراف المعياري العام ١.٩٦٦، مما يعكس تجانسًا نسبيًا ووضوح اتجاهات العينة. جاءت الفقرة المتعلقة بـ"تقليل التحويل من فئة صاحب عمل إلى عامل" في المرتبة الأولى بنسبة موافقة شديدة ٨٩.٨٪ ومتوسط ٤.٤٩، تلتها الفقرات حول تحسين أمر التحويل (٨٦.٦٪)، وزيادة الوعي التأميني (٨٦.٤٪)، وزيادة موارد الهيئة من فئة أصحاب الأعمال (٨٣.٢٪)، مع متوسطات ٤.١٦–٤.٤٢ وانحرافات معيارية منخفضة، مما يعكس إدراكًا قويًا لأثر الإستراتيجيات على الحد من المشكلة. وأظهرت نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن جميع الفقرات أعلى من القيمة المحايدة (٣) بقيم T بين ١١.٥٧٤ و٢٠.٣٦٦، بينما أظهرت اختبارات كاي تربيع فروقًا دالة إحصائيًا في جميع الفقرات (س٣٩–س٤٢)، ما يؤكد أن الاستجابات لم تكن عشوائية واتخذت نمطًا واضحًا نحو الموافقة، وتعكس النتائج قبولًا مرتفعًا لممارسات إستراتيجيات التفاوض في معالجة المشكلة، مع وجود فروق نسبية في الأولويات بين الفقرات.

جدول رقم (٣–١٥): حجم الأثر الجزء الخاص بمشكلة التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل

السؤال	نوع القياس	معيار حساب حجم الاثر	الحجم الفعلي للتأثير	فترة الثقة ٩٥٪	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
39	Cohen's d	0.84154	1.580	1.284	1.873
	Hedges' correction	0.84798	1.568	1.274	1.859
40	Cohen's d	0.73161	2.037	1.690	2.379
	Hedges' correction	0.73721	2.021	1.677	2.361
41	Cohen's d	1.00222	1.157	0.902	1.409
	Hedges' correction	1.00989	1.149	0.895	1.399
42	Cohen's d	0.77694	1.699	1.390	2.004
	Hedges' correction	0.78289	1.686	1.380	1.989
المحور ككل	Cohen's d	1.96690	2.695	2.270	3.116
	Hedges' correction	1.98196	2.674	2.253	3.092

أظهرت نتائج حجم الأثر لكل فقرة تأثيرًا قويًا وذو دلالة عملية، حيث تراوحت قيم Cohen’s d بين ١.١٥٧ و٢.٠٣٧، وأكد تصحيح Hedges استقرار النتائج مع التحكم في أي تحيز محتمل. وعلى مستوى المحور ككل، تجاوز حجم الأثر ٢.٦، مما يعكس فارقًا جوهريًا ومستقرًا بين متوسط العينة والقيمة المرجعية، ويؤكد قوة وأهمية تأثير المتغير محل الدراسة.

- **مشكلة اثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية**

جدول رقم (٣–١٦): تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة اثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية

السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٣–	تساهم إستراتيجيات التفاوض في تحسين امر اثبات علاقة العمل	55	39	4	1	1
٤٤–	تمكن إستراتيجيات التفاوض من الحد من الاستقالة الصورية	52	45	3	0	0
٤٥–	تمكن إستراتيجيات التفاوض من زيادة كفاءة الاجهزة التأمينية	60	37	2	1	0
٤٦–	تساهم إستراتيجيات التفاوض في زيادة التعاون بين الهيئة والمصالح الحكومية والخاصة المعنية بالأمر في الدولة	73	24	0	2	1

السؤال	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T Test	Chi-Square	اتجاه العينة	رتبة السؤال
46	100	4.66	0.68	93.2	24.237 df99	136.400 df3	موافق جدا	1
45	100	4.56	0.59	91.2	26.373 df99	98.960 df3	موافق جدا	2
44	100	4.49	0.55	89.8	26.631 df99	42.140 df2	موافق جدا	3
43	100	4.46	0.71	89.2	20.376 df99	128.200 df4	موافق جدا	4
المحور ككل		18.170	1.333	90.85	46.261 df99	-	موافق جدا	-

(مستوي الدلالة) Sig. = .000

أظهر تحليل محور إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية أن مستوى ممارسة إستراتيجيات التفاوض جاء مرتفعًا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (س٤٣–س٤٦) بين ٤.٤٦–٤.٦٦، بمتوسط عام ١٨.١٧ وانحراف معياري ١.٣٣٣، والانحرافات الفردية بين ٠.٦٨–٠.٧١. سجلت أعلى نسبة موافقة شديدة ٩٣.٢٪ للفقرة الأكثر تأثيرًا، فيما جاءت الفقرة الأقل ترتيبًا بنسبة ٨٩.٢٪، جميعها أعلى من المتوسط العام للمحور (٩٠.٨٥٪) والقيمة المحايدة (٣). أظهرت نتائج اختبار T للعينة الواحدة قيمًا مرتفعة بين ٢٠.٣٧٦–٢٤.٢٣٧، فيما أظهرت اختبارات كاي تربيع فروقًا دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٥، مع تحقق شروط الاختبار وتوزيع استجابات نمطي وغير عشوائي. وتشير النتائج إلى قبول مرتفع ومستقر لممارسات إستراتيجيات التفاوض في الحد من مشكلة إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية، مع تأكيد قوة التأثير وموثوقية النتائج.

جدول رقم (٣–١٧): حجم الأثر الخاص بمشكلة اثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية

السؤال	نوع القياس	معيار حساب حجم الاثر	الحجم الفعلي للتأثير	فترة الثقة ٩٥٪	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
43	Cohen's d	0.71661	2.037	1.691	2.380
	Hedges' correction	0.72210	2.022	1.678	2.362
44	Cohen's d	0.55949	2.663	2.242	3.080
	Hedges' correction	0.56377	2.643	2.225	3.057
45	Cohen's d	0.59152	2.637	2.220	3.051
	Hedges' correction	0.59605	2.617	2.203	3.028
46	Cohen's d	0.68490	2.424	2.032	2.812
	Hedges' correction	0.69015	2.405	2.017	2.791
المحور ككل	Cohen's d	1.33375	4.626	3.952	5.297
	Hedges' correction	1.34396	4.591	3.922	5.257

أظهرت نتائج حجم الأثر لمحور إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية أحجام أثر كبيرة إلى كبيرة جدًا للفقرات (Cohen’s d بين ٢.٠٣٧ و٢.٦٦٣)، مع توافق قيم Hedges’ correction، مما يدل على موثوقية النتائج وعدم تأثرها بتحيز حجم العينة. وسجل حجم الأثر الإجمالي للمحور أكبر من ٤.٥، ما يعكس فارقًا جوهريًا بين متوسطات العينة والقيم المرجعية، مع متوسط يبتعد عنها بأكثر من ثلاثة أضعاف الانحراف المعياري، وفترات ثقة موجبة، مؤكدة دقة التقدير وارتفاع الثقة في تعميم النتائج.

- **مشكلة الزواج العرفي (الزواج غير الموثق)**

جدول رقم (٣-١٨): تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة الزواج العرفي (الزواج غير الموثق)

السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٧-	تساهم إستراتيجيات التفاوض في تحسين امر اثبات الزواج العرفي	63	30	3	2	2
٤٨-	تمكن إستراتيجيات التفاوض من اشتراك الجهات المتخصصة لمحاربة ظاهرة الزواج العرفي والغير موثق	52	40	2	4	2
٤٩-	تساهم إستراتيجيات التفاوض في عدم صرف مبالغ ماليه لأشخاص غير مستحقين	47	52	1	0	0
٥٠-	تساعد إستراتيجيات التفاوض في نشر الواعز الديني بين فئات المجتمع	52	46	2	0	0

السؤال	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T Test	Chi-Square	اتجاه العينة	رتبة السؤال
50	100	4.5	0.54	90	27.715 df99	44.720 df2	موافق جدا	1
47	100	4.5	0.82	90	18.234 df99	144.300 df4	موافق جدا	2
49	100	4.46	0.52	89.2	28.040 df99	47.420 df2	موافق جدا	3
48	100	4.36	0.87	87.2	15.621 df99	116.400 df4	موافق جدا	4
المحور ككل		17.820	1.343	89.1	43.312	-	موافق جدا	-

Sig. = .000 (مستوي الدلالة)

أظهر تحليل محور الزواج العرفي أن جميع الفقرات سجلت متوسطات مرتفعة بين ٤.٣٦-٤.٥، بمتوسط عام ١٧.٨٢ وانحراف معياري ١.٣٤٣، مما يعكس قبولًا عاليًا لاستراتيجيات التفاوض لدى أفراد العينة. تراوحت قيم T بين ١٥.٦٢١-٢٧.٧١٥ (درجات حرية ٩٩)، مؤكدًا فروقًا دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٥، بينما أظهرت نتائج كاي تربيع فروقًا جوهرية عند مستوى ٠.٠١ مع تحقق شروط الاختبار وعدم وجود تكرارات أقل من ٥، مما يشير إلى توزيع استجابات واضح وغير عشوائي. سجلت أعلى نسب موافقة شديدة الفقرات المتعلقة بنشر الوعظ الديني وتحسين إثبات الزواج العرفي (٨٧.٢٪-٩٠٪)، فيما كانت الفقرة الخاصة بمشاركة الجهات المتخصصة الأقل نسبيًا، ومع ذلك جميع الفقرات تجاوزت القيمة المحايدة (٣)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا ومستقرًا نحو تطبيق استراتيجيات التفاوض، ويعزز موثوقية النتائج وأهميتها العملية.

جدول رقم (٣-١٩): حجم الأثر الخاص بمشكلة الزواج العرفي (الزواج غير الموثق)

السؤال	نوع القياس	معيار حساب حجم الاثر	الحجم الفعلي للتأثير	فترة الثقة ٩٥٪	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
47	Cohen's d	0.82266	1.823	1.501	2.142
	Hedges' correction	0.82896	1.810	1.490	2.126
48	Cohen's d	0.87062	1.562	1.268	1.853
	Hedges' correction	0.87729	1.550	1.258	1.839
49	Cohen's d	0.52068	2.804	2.366	3.239
	Hedges' correction	0.52467	2.783	2.348	3.214
50	Cohen's d	0.54123	2.771	2.337	3.202
	Hedges' correction	0.54537	2.750	2.320	3.178
المحور ككل	Cohen's d	1.34375	4.331	3.696	4.963
	Hedges' correction	1.35404	4.298	3.668	4.925

سجلت جميع الأسئلة أحجام أثر كبيرة جدًا (Cohen's d بين ١.٨٢٣ و٢.٨٠٤)، مع أعلى القيم للفقرتين س٤٩ وس٥٠، مما يعكس تأثيرًا قويًا وذو دلالة عملية. وأكد تصحيح Hedges موثوقية النتائج مع تحيّز العينة المحتمل، مشيرًا إلى أن الفروق بين متوسطات العينة والقيم المرجعية ذات دلالة إحصائية وعملية عالية. وعلى مستوى المحور ككل، تجاوز حجم الأثر لاختبار العينة الواحدة ٤، ما يدل على فارق جوهري واستقرار إحصائي وعملي لتأثير استراتيجيات التفاوض في معالجة مشكلة الزواج العرفي.

- **مشكلة الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات**

جدول رقم (٣-٢٠): تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات

السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥١-	تساهم إستراتيجيات التفاوض في تفعيل امر الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات	42	32	20	5	1
٥٢-	تساهم إستراتيجيات التفاوض في الشعور بتقدير هيئة التأمينات لأصحاب المعاشات	25	40	30	3	2
٥٣-	تساعد إستراتيجيات التفاوض في تقوية اللحمة الوطنية وزيادة الانتماء	30	42	20	5	3

السؤال	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T Test	Chi-Square	اتجاه العينة	رتبة السؤال
51	100	4.09	0.95	81.8	11.420 df99	60.700 df4	موافق	1
53	100	3.91	0.98	78.2	9.232 df99	54.900 df4	موافق	2
52	100	3.83	0.91	76.6	9.114 df99	56.900 df4	موافق	3
المحور ككل		11.8300	1.62092	78.86	17.459 df99	-	موافق	-

Sig. = .000 (مستوى الدلالة)

أظهر التحليل تأثيرًا واضحًا لممارسة استراتيجيات التفاوض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين ٣.٨٣ و٤.٠٩، مع متوسط عام ١١.٨٣، وانحراف معياري بين ٠.٩١ و٠.٩٥، والانحراف المعياري العام ١.٦٢١، مما يعكس مستوى مرتفعًا من الموافقة واستجابات مستقرة. وأسفرت نتائج اختبار العينة الواحدة (T) عن قيم موجبة وعالية (٩.١١٤-١١.٤٢٠) عند درجات حرية ٩٩، مؤكدًا أن المتوسطات أعلى من القيمة المحايدة (٣) وفروقها دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٠٥. وأظهرت نتائج اختبار كاي تربيع فروقًا دالة لجميع الفقرات، مع توزيع استجابات غير عشوائي ومستقر، ما يعزز موثوقية النتائج ويدل على قبول مرتفع لفقرات المقياس. وجاءت الفقرة (س٥١) في الصدارة بنسبة موافقة شديدة ٨١.٨٪، ومتوسط حسابي ٤.٠٩ وانحراف معياري ٠.٩٥، متجاوزة المتوسط العام للمحور (٧٨.٨٦٪) والقيمة المحايدة (٣)، بينما سجلت الفقرة (س٥٣) نسبة ٧٨.٢٪ بمتوسط ٣.٩١، والفقرة (س٥٢) ٧٦.٦٪ بمتوسط ٣.٨٣.

جدول رقم (٣-٢١): حجم الأثر الخاص بمشكلة الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات

السؤال	نوع القياس	معيار حساب حجم الاثر	الحجم الفعلي للتأثير	فترة الثقة ٩٥٪	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
51	Cohen's d	0.95447	1.142	0.888	1.392
	Hedges' correction	0.96178	1.133	0.881	1.382
52	Cohen's d	0.91071	0.911	0.676	1.143
	Hedges' correction	0.91768	0.904	0.671	1.134
53	Cohen's d	0.98571	0.923	0.687	1.156
	Hedges' correction	0.99325	0.916	0.682	1.147
المحور ككل	Cohen's d	1.62092	1.746	1.432	2.056
	Hedges' correction	1.63333	1.733	1.421	2.041

سجلت جميع الفقرات أحجام أثر كبيرة (Cohen's d بين ٠.٩١١ و١.١٤٢)، مؤكدة تأثيرًا قويًا وذو دلالة عملية، وأثبت تصحيح Hedges' correction استقرار النتائج حتى مع الأخذ في تحيز العينة المحتمل. وعلى مستوى المحور ككل، تجاوز حجم الأثر لاختبار العينة الواحدة ١.٧، مما يعكس فارقًا جوهريًا ومستقرًا إحصائيًا وذو أهمية عملية عالية للمتغير.

- **مشكلة التحول الرقمي والميكنة**

جدول رقم (٣-٢٢): تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة التحول الرقمي والميكنة

السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
س٥٤	تساهم إستراتيجيات التفاوض في تفعيل امر الميكنة في هيئة التأمينات	48	35	3	10	4
س٥٥	تساهم إستراتيجيات التفاوض في سهوله الحصول على الخدمات التأمينية المختلفة	45	41	5	7	2
س٥٦	تساعد إستراتيجيات التفاوض في تقليل التكلفة المالية للحصول على الخدمات التأمينية	58	33	4	5	0

السؤال	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T Test	Chi-Square	اتجاه العينة	رتبة السؤال
56	100	4.44	0.79	88.8	18.103 df99	79.760 df3	موافق جدا	1
55	100	4.20	0.96	84	12.448 df99	89.200 df4	موافق جدا	2
54	100	4.13	1.12	82.6	10.044 df99	82.700 df4	موافق	3
المحور ككل		12.770	1.68088	85.13	22.429 df99	-	موافق جدا	-

Sig. = .000 (مستوي الدلالة)

أظهر تحليل محور التحول الرقمي والميكنة تأثيرًا واضحًا لاستراتيجيات التفاوض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٤.١٣ و٤.٤٤ بمتوسط عام ١٢.٧٧٠، وجميعها أعلى من القيمة المحايدة (٣)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعًا على مقياس ليكرت الخماسي.

دعمت نتائج اختبار T للعينة الواحدة هذه المؤشرات، إذ تراوحت القيم بين ١٠.٠٤٤ و١٨.١٠٣، وجاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٠٥، مؤكدًا وجود فروق حقيقية بين متوسطات العينة والقيمة المفترضة. كما أظهر اختبار كاي تربيع فروقًا دالة عند مستوى ٠.٠٠٥ لجميع البنود (س٥٤-س٥٦)، مع تحقق شروط الاختبار وارتفاع التكرارات المتوقعة، ما يشير إلى أن الاستجابات اتخذت اتجاهًا واضحًا وغير عشوائي.

وجاء البند (س٥٦) في الصدارة بنسبة موافقة شديدة ٨٨.٨٪، ومتوسط ٤.٤٤ وانحراف معياري ٠.٧٩، متجاوزًا المتوسط العام للمحور (٨٥.١٣%)، مشيرًا إلى الدور الفعال للتفاوض في تقليل التكلفة المالية للخدمات التأمينية. وتلاه البند (س٥٥) بنسبة موافقة شديدة ٨٤٪ ومتوسط ٤.٢٠، بينما سجل البند (س٥٤) ٨٢.٦٪ ومتوسط ٤.١٣، مما يعكس قبولًا مرتفعًا لدور التفاوض في تفعيل الميكنة.

بشكل عام، جاءت جميع المتوسطات أعلى من القيمة المحايدة وأقل من المتوسط العام للمحور، مما يؤكد استجابة مرتفعة ومتسقة من أفراد العينة ودعمهم الواضح لفعالية إستراتيجيات التفاوض في تعزيز التحول الرقمي والميكنة داخل هيئة التأمينات.

جدول رقم (٣-٢٣): حجم الأثر الخاص بمشكلة التحول الرقمي والميكنة

السؤال	نوع القياس	معيار حساب حجم الاثر	الحجم الفعلي للتأثير	فترة الثقة ٩٥٪	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
54	Cohen's d	1.12506	1.004	0.762	1.243
	Hedges' correction	1.13367	0.997	0.756	1.234
55	Cohen's d	0.96400	1.245	0.981	1.505
	Hedges' correction	0.97138	1.235	0.974	1.493
56	Cohen's d	0.79544	1.810	1.489	2.128
	Hedges' correction	0.80153	1.797	1.478	2.111
المحور ككل	Cohen's d	1.68088	2.243	1.873	2.609
	Hedges' correction	1.69375	2.226	1.858	2.590

سجلت جميع بنود محور التحول الرقمي والميكنة أحجام أثر كبيرة نسبيًا (Cohen's d بين ١.٠٠٤ و١.٨١٠)، وأكد تصحيح Hedges' correction موثوقيتها ودقتها، مع تصدر البند س٥٦ أعلى تأثير نسبي. وعلى مستوى المحور ككل، تجاوز حجم الأثر لاختبار العينة الواحدة ٢، مما يعكس فارقًا جوهريًا ومستقرًا إحصائيًا وذو دلالة عملية عالية، مؤكدًا قوة تأثير متغير التحول الرقمي والميكنة.

- **مشكلة الوكالة القانونية**

جدول رقم (٣-٢٤): تحليل الاستبانة الخاصة بمشكلة الوكالة القانونية

السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
س٥٧	تمكن إستراتيجيات التفاوض من تفعيل امر الوكالة القانونية بصورة كاملة غير منتقصه	37	59	4	0	0
س٥٨	تساهم إستراتيجيات التفاوض من الحد من سوء تصرف القائم بالصرف	43	46	8	3	0
س٥٩	تساعد إستراتيجيات التفاوض في وصول المستحقات المالية للمستحقين لها الفعليين	42	49	9	0	0

السؤال	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T Test	Chi-Square	اتجاه العينة	رتبة السؤال
57	100	4.33	0.55	86.6	24.116 df99	45.980 df2	موافق جدا	1
59	100	4.33	0.63	86.6	20.895 df99	27.380 df2	موافق جدا	2
58	100	4.29	0.74	85.8	17.372 df99	61.520 df3	موافق جدا	3
المحور ككل		12.9500	1.14922	86.3	22.429 df99	-	موافق جدا	-

(مستوي الدلالة) Sig. = .000

أظهر تحليل محور الوكالة القانونية تأثيرًا مرتفعًا لاستراتيجيات التفاوض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٤.٢٩ و٤.٣٣ بمتوسط عام ١٢.٩٥٠٠، وجميعها أعلى من القيمة المحايدة (٣)، مع انحرافات معيارية منخفضة بين ٠.٥٥ و٠.٧٤ وانحراف معياري عام ١.١٤٩٢٢، ما يعكس تجانس استجابات العينة.

أسفر اختبار T للعينة الواحدة عن قيم مرتفعة بين ١٧.٣٧٢ و٢٤.١١٦ دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٠٥، مؤكدة فروقًا جوهرية لصالح متوسطات البنود (س٥٧-س٥٩)، فيما دعم اختبار كاي تربيع هذه النتائج بوجود فروق دالة بين التوزيعات الفعلية والمتوقعة مع تحقق شروط الاختبار.

على مستوى البنود، سجل كل من س٥٧ وس٥٩ أعلى نسب موافقة شديدة (٨٦.٦٪) بمتوسط ٤.٣٣، تلاهما س٥٨ بنسبة ٨٥.٨٪ ومتوسط ٤.٢٩، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا وواضحًا نحو فعالية إستراتيجيات التفاوض في تفعيل الوكالة القانونية والحد من مشكلاتها.

جدول رقم (٣-٢٥): حجم الأثر الخاص بمشكلة الوكالة القانونية

السؤال	نوع القياس	معيار حساب حجم الاثر	الحجم الفعلي للتأثير	فترة الثقة ٩٥٪	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
57	Cohen's d	0.55149	2.412	2.021	2.798
	Hedges' correction	0.55571	2.393	2.006	2.777
58	Cohen's d	0.74257	1.737	1.424	2.046
	Hedges' correction	0.74826	1.724	1.413	2.031
59	Cohen's d	0.63652	2.090	1.737	2.438
	Hedges' correction	0.64139	2.074	1.724	2.420
المحور ككل	Cohen's d	1.14922	3.437	2.919	3.952
	Hedges' correction	1.15802	3.411	2.897	3.922

أظهرت نتائج تحليل حجم الأثر أن جميع الفقرات سجلت أحجام أثر كبيرة جدًا (Cohen's d بين ١.٧٣٧ و٢.٤١٢)، مع تقارب قيم Hedges' correction، مما يعكس دقة التقدير وغياب تحيز حجم العينة. وكانت جميع فترات الثقة موجبة وبعيدة عن الصفر، ما يؤكد موثوقية النتائج وقوة تعميمها. وعلى مستوى المحور ككل، تجاوز حجم الأثر لاختبار العينة الواحدة ٣، مما يعكس فارقًا جوهريًا ومستقرًا إحصائيًا وعمليًا، ويؤكد قوة وتأثير المتغير محل الدراسة.

تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

- **اختبار التعدد الخطي (VIF) و (Tolerance)**

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، أجرى الباحث اختبار التعدد الخطي للتأكد من ملاءمة البيانات لافتراضات الانحدار. يهدف الاختبار إلى كشف وجود علاقة خطية قوية بين المتغيرات المستقلة قد تؤثر على استقرار وتفسير معاملات النموذج، مما يضمن موثوقية النتائج ودقة التقديرات الإحصائية. حيث إذا كانت قيمة Tolerance قريب من ١ إذا لا توجد مشكلة تداخل وإذا كانت قيمة VIF أقل من ١٠ إذا لا توجد مشكلة تعدد خطي.

جدول رقم (٣-٢٦): اختبارات التعدد الخطي(VIF) و (Tolerance) للمتغيرات المستقلة

المتغير	إحصاءات التعدد الخطي	
	Tolerance	Vif
استراتيجية التكامل (المستقل)	0.716	1.397
استراتيجية تعميق العلاقات (المستقل)	0.716	1.397

أظهرت نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) قيمة مقدارها ١.٣٩٧، بينما بلغ معامل السماحية (Tolerance) 0.716، مما يشير إلى غياب مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة. وعليه، يُعد

النموذج الإحصائي سليمًا من حيث الاستقلالية بين المتغيرات، ويمكن الاعتماد عليه في التحليل والاستنتاجات، مع دلالة إحصائية واضحة لمعاملاته.

- **تحليل مؤشر الحالة ونسب التباين (Condition Index) و(Variance Proportions)**

يقيس مؤشر الحالة مدى قرب المتغيرات المستقلة من التداخل الخطي، حيث تشير القيم المنخفضة إلى غياب التداخل، بينما تعكس القيم العالية وجود احتمال لتعدد خطي قد يؤثر على استقرار النموذج. توضح نسب التباين أي المتغيرات يساهم في كل بعد من أبعاد التعدد الخطي، مما يساعد على تحديد مصدر أي تداخل محتمل. وتعتبر هذه الطريقة مكملة لاختبار تضخم التباين(VIF).

جدول رقم (٣-٢٧): تحليل مؤشر الحالة ونسب التباين

تشخيص التعدد الخطي	البعد	القيمة الذاتية	مؤشر الحالة	نسب التباين		
				الثابت	استراتيجية التكامل (المستقل)	استراتيجية تعميق العلاقات (المستقل)
	1	2.989	1.000	0.00	0.00	0.00
	2	0.007	20.295	0.38	0.03	0.85
	3	0.004	27.829	0.62	0.97	0.15

أظهرت نتائج تحليل مؤشر الحالة ونسب التباين أن البعد الأول له مؤشر حالة قيمته ١.٠٠٠، مما يدل على غياب أي مشكلة تعدد خطي .أما البعد الثاني فبلغ مؤشر الحالة ٢٠.٢٩٥، مشيرًا إلى احتمال وجود تعدد خطي معتدل، حيث يساهم متغير استراتيجية تعميق العلاقات بنسبة ٨٥٪ في هذا البعد. وبلغ البعد الثالث مؤشر حالة ٢٧.٨٢٩، قريبًا من الحد العالي لكنه دون مستوى الخطر الشديد، مع مساهمة متغير استراتيجية التكامل بنسبة ٩٧٪، واستراتيجية تعميق العلاقات بنسبة ١٥٪ فقط.

وبالتالي، تشير النتائج إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي مؤثرة، حيث لم تتجاوز قيم مؤشر الحالة الحد الحرج (٣٠)، ولم تُظهر نسب التباين تداخلًا مرتفعًا بين المتغيرات، مما يؤكد ملاءمة بيانات الانحدار للتحليل الإحصائي واستقرار النموذج وموثوقية استنتاجاته.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر استراتيجيات التفاوض، المتمثلة في استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات (المتغيرات المستقلة)، على مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، مع تحليل كل مشكلة على حدة كمتغير تابع.

الفرضية الأساسية الأولى:

تسهم استراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات) في معالجة المشكلات المالية والتأمينية المرتبطة بسوق العمل داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

الفرضيات الفرعية المرتبطة بها:

(١) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض في حل مشكلة التهرب من التأمين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (٣-٢٨): تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة التهرب من التأمين

ملخص نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^2) المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد (R^2)	إحصاءات التغير				
						F	df1	df2	Sig مستوى الدلالة	Durbin-Watson
	0.615	0.378	0.365	0.3477	0.378	29.451	2	97	0.000	1.973

تحليل التباين للانحدار	نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig مستوى الدلالة
	التفسير Regression	7.121	2	3.560	29.451	0.000
	البواقي Residual	11.727	97	0.121		
	الكلي Total	18.848	99	-		

المعاملات الانحدارية	المتغير	المعاملات غير المعيارية		Beta	T	Sig مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري			
	التهرب من التأمين (التابع)	1.592	0.396	-	4.022	0.00
	استراتيجية التكامل (المستقل)	0.300	0.110	0.259	2.732	0.00
	استراتيجية تعميق العلاقات (المستقل)	0.364	0.79	0.437	4.614	0.00

إحصاءات البواقي	المتغير	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
	القيم المتوقعة	3.6194	4.7588	4.4050	0.26819
	البواقي	-1.2701	0.8240	0.0000	0.34417
	القيم المتوقعة المعيارية	-2.929	1.319	0.000	1.000
	البواقي المعيارية	-3.653	2.370	0.000	0.990

نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمشكلة التهرب من التأمين

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ ٠.٦١٥، مما يشير إلى ارتباط معتدل بين المتغيرات. بينما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.378$، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي ٣٧.٨٪ من التباين في المتغير التابع، وR^2 المعدل = ٠.٣٦٥ يعكس تقديرًا أكثر دقة بعد الأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات والعينات. وبلغ الخطأ المعياري للتقدير ٠.٣٤٧٧، مما يدل على دقة مقبولة للنموذج.

أما تحليل معاملات الانحدار الجزئية (β)، فقد أظهر أن:

استراتيجية التكامل: $\beta = 0.259$، دالة إحصائيًا عند $\alpha \leq 0.05$، وتدل على أثر طردي ضعيف إلى متوسط على المتغير التابع. واستراتيجية تعميق العلاقات: $\beta = 0.437$، دالة إحصائيًا عند $\alpha \leq 0.05$، وتدل على أثر طردي أقوى نسبيًا مقارنة باستراتيجية التكامل.

أظهر اختبار F قيمة ٢٩.٤٥١ (p = 0.00 < 0.05 ،df = 2, 97)، مما يدل على أن النموذج دال إحصائيًا ويسهم في تفسير التباين في المتغير التابع. كما أظهر اختبار Durbin–Watson = 1.973 عدم وجود ارتباط تسلسلي بين الأخطاء، مما يحقق افتراض استقلالية البواقي.

كما تبين أن توزيع القيم المتوقعة والبواقي معتدل، ولا توجد حالات متطرفة تؤثر على سلامة النموذج.

وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية الأولى، ويقبل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض، سواء استراتيجية التكامل أو استراتيجية تعميق العلاقات، في مشكلة التهرب من التأمين، مع مساهمة استراتيجية تعميق العلاقات بشكل أكبر في تفسير التباين.

(٢)لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض في حل مشكلة المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد عند مستوى دلالة.$\alpha \leq 0.05$

جدول رقم (٣-٢٩): تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد

ملخص نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^2) المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد (R^2)	إحصاءات التغير				
						F	df1	df2	Sig مستوى الدلالة	Durbin-Watson
	0.285	0.081	0.063	0.23206	0.081	4.302	2	97	0.016	1.737

تحليل التباين للانحدار	نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig مستوى الدلالة
	التفسير Regression	.463	2	2.32	4.302	0.016
	البواقي Residual	5.223	97	0.54		
	الكلي Total	5.687	99	-		

المعاملات الإنحدارية	المتغير	المعاملات غير المعيارية		Beta	T	Sig مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري			
	المعاش المبكر للعالقين (التابع)	3.857	0.264	-	14.597	0.000
	استراتيجية التكامل (المستقل)	0.034	0.073	0.54	0.470	0.639
	استراتيجية تعميق العلاقات (المستقل)	0.116	0.053	0.253	2.200	0.030

إحصاءات البواقي	المتغير	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
	القيم المتوقعة	4.2939	4.5892	4.5025	0.06842
	البواقي	-.57271	0.49569	0.0000	0.22970
	القيم المتوقعة المعيارية	-3.050	1.267	0.000	1.000
	البواقي المعيارية	-2468	2.136	0.000	0.990

نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمشكلة المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ ٠.٢٨٥، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي ضعيف. وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.081$، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي ٨.١٪ من التباين في المتغير التابع، وR^2 المعدل = ٠.٠٦٣ يعكس تفسيرًا محدودًا بعد أخذ حجم العينة وعدد المتغيرات في الاعتبار. وبلغ الخطأ المعياري للتقدير ٠.٢٣٢٠٦، مما يشير إلى دقة مقبولة للنموذج.

أما تحليل معاملات الانحدار الجزئية (β)، فقد أظهر أن:

استراتيجية التكامل: $\beta = 0.054$، دالة إحصائيًا عند $\alpha = 0.639$، أي أن التأثير غير دال إحصائيًا، ويشير إلى أثر ضعيف جدًا على المتغير التابع. واستراتيجية تعميق العلاقات: $\beta = 0.0253$، دالة إحصائيًا عند $\alpha = 0.030$، أي أن التأثير دال إحصائيًا، ويشير إلى أن هذه الاستراتيجية تسهم فعليًا في تفسير التباين في المتغير التابع. وأظهر اختبار F قيمة ٤.٣٠٢ ($df = 2, 97$، $p = 0.016$)، مما يدل على أن النموذج دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. كما أظهر اختبار Durbin–Watson = 1.737 عدم وجود ارتباط تسلسلي بين الأخطاء، مما يحقق افتراض استقلالية البواقي. كما تبين أن توزيع القيم المتوقعة والبواقي معتدل، ولا توجد حالات شاذة تؤثر على سلامة النموذج، حيث تقع القيم المعيارية ضمن ±٣، ومتوسط البواقي قريب من الصفر، مما يدعم صحة افتراضات الانحدار الخطي المتعدد.

وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية، ويقبل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، بينما لا يظهر أثر دال لإستراتيجية التكامل، في تفسير مشكل المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد.

(٣) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض في حل مشكلة التحويل من فئة صاحب عمل إلى عامل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (٣-٣٠): تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل

ملخص نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^2) المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد (R^2)	إحصاءات التغير				
						F	df1	df2	Sig مستوى الدلالة	Durbin–Watson
	0.553	0.305	0.291	0.41405	0.305	21.315	2	97	0.000	2.056

تحليل التباين للانحدار	نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig مستوى الدلالة
	التفسير Regression	7.308	2	3.654	21.315	0.000
	البواقي Residual	16.629	97	0.171	-	-
	الكلي Total	23.937	99	-	-	-

المعاملات الانحدارية	المتغير	المعاملات غير المعيارية		Beta	T	Sig مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري			
	التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل (التابع)	1.735	0.471	-	3.681	0.000
	استراتيجية التكامل (المستقل)	0.151	0.131	0.115	1.152	0.252
	استراتيجية تعميق العلاقات (المستقل)	0.454	0.094	0.482	4.824	0.000

إحصاءات البواقي	المتغير	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
	القيم المتوقعة	3.4978	4.6692	4.3250	0.27170
	البواقي	-1.56254	0.89899	0.0000	0.40984
	القيم المتوقعة المعيارية	-3.045	1.267	0.000	1.000
	البواقي المعيارية	-3.774	2.171	0.000	0.990

نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمشكلة التحويل من فئة صاحب عمل إلى عامل

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ ٠.٥٥٣، ما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط القوة. وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.305$، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي ٣٠.٥٪ من التباين في المتغير التابع، وR^2 المعدل = ٠.٢٩١ يعكس تفسيرًا محدودًا بعد أخذ حجم العينة وعدد المتغيرات في الاعتبار، مع استقرار النموذج وعدم تضخمه. وبلغ الخطأ المعياري للتقدير ٠.٤١٤٠٥، مما يشير إلى دقة مقبولة للتنبؤات.

أما تحليل معاملات الانحدار الجزئية (β)، فقد أظهر أن:

استراتيجية التكامل: $\beta = 0.115$، دالة إحصائيًا عند $\alpha = 0.252$، أي أن التأثير ضعيف ومحدود وغير دال إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٠٥.

استراتيجية تعميق العلاقات: $\beta = 0.482$، دالة إحصائيًا عند $\alpha = 0.000$، أي أن التأثير قوي ودال إحصائيًا، مما يدل على مساهمة كبيرة في تفسير التباين في المتغير التابع.

أظهر اختبار F قيمة ٢١.٣١٥ ($df = 2, 97$، $p = 0.00$)، مما يدل على أن النموذج ككل دال إحصائيًا، ويسهم في تفسير التباين في المتغير التابع. كما أظهر اختبار Durbin–Watson = 2.065 عدم وجود ارتباط تسلسلي بين الأخطاء، مما يحقق افتراض استقلالية البواقي.

كما تبين أن توزيع القيم المتوقعة والبواقي معتدل، ولا توجد حالات شاذة تؤثر على سلامة النموذج، حيث تقع القيم المعيارية ضمن ±٣، باستثناء حالة فردية (−٣.٧٧٤) لا تؤثر على استنتاجات النموذج.

وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية، ويقبل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، بينما يظهر أثر محدود لاستراتيجية التكامل، في تفسير مشكلة التحويل من فئة صاحب عمل إلى عامل.

الفرضية الأساسية الثانية:

تسهم استراتيجيات التفاوض في معالجة المشكلات القانونية والاجتماعية المرتبطة بحقوق المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

الفرضيات الفرعية المرتبطة بها:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض في حل مشكلة **إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية** عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (٣-٣١): تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة اثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية

ملخص نموذج الانحدار						إحصاءات التغير				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^2) المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد (R^2)	F	df1	df2	Sig مستوى الدلالة	Durbin–Watson
	0.571	0.326	0.312	0.27653	0.326	23.472	2	97	0.000	2.410

تابع جدول رقم (٣-٣١): تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة اثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية

	نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig مستوى الدلالة
تحليل التباين للانحدار	التفسير Regression	3.590	2	1.795	23.472	0.000
	البواقي Residual	7.417	97	0.76	-	-
	الكلي Total	11.007	99	-	-	-

	المتغير	المعاملات غير المعيارية		Beta	T	Sig مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري			
المعاملات الإنحدارية	اثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية (التابع)	3.070	0.315	-	9.748	0.000
	استراتيجية التكامل (المستقل)	-0.044	0.087	-0.049	-0.500	0.618
	استراتيجية تعميق العلاقات (المستقل)	0.380	0.063	0.596	6.049	0.000

	المتغير	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
إحصاءات البواقي	القيم المتوقعة	3.9041	4.7832	4.5425	0.19042
	البواقي	-0.65413	0.58460	0.0000	0.27372
	القيم المتوقعة المعيارية	-3.352	1.264	0.000	1.000
	البواقي المعيارية	-2.366	2.114	0.000	0.990

نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمشكلة إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ ٠.٥٧١، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط القوة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.326$، بما يعني أن استراتيجيات التفاوض تفسر نحو ٣٢.٦٪ من التباين في المتغير التابع، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج أو إلى الخطأ العشوائي. وبلغ معامل التحديد المعدل ٠.٣١٢، وهو ما يدل على استقرار النموذج وعدم تضخمه بعد تصحيح أثر حجم العينة وعدد المتغيرات. كما بلغ الخطأ المعياري للتقدير ٠.٢٧٦٥٣، بما يعكس دقة مقبولة لتنبؤات النموذج. وأظهر اختبار F قيمة مقدارها ٢٣.٤٧٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ ودرجات حرية (٢، ٩٧)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٥، ويعكس وجود أثر مشترك معنوي للمتغيرين المستقلين في المتغير التابع. كما بلغ اختبار Durbin-Watson = 2.410، وهي قيمة تقع ضمن النطاق المقبول، مما يدل على تحقق افتراض استقلالية الأخطاء وعدم وجود ارتباط تسلسلي بينها.

وبتحليل معاملات الانحدار المعيارية (β)، تبين أن: استراتيجية التكامل سجلت قيمة $\beta = -0.049$ عند مستوى دلالة ٠.٦١٨، وهو ما يشير إلى أثر عكسي ضعيف وغير دال إحصائيًا، بما يدل على عدم إسهام هذه الاستراتيجية في تفسير التباين في المتغير التابع. في المقابل، سجلت استراتيجية تعميق العلاقات القائمة قيمة $\beta = 0.596$ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠، مما يعكس أثرًا طرديًا قويًا ودالًا إحصائيًا، ويؤكد مساهمتها الفعلية والكبيرة في تفسير التباين في مشكلة إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية. وأوضحت اختبارات توزيع القيم المتوقعة والبواقي أن القيم تقع ضمن النطاق المقبول (±٣)، ولا توجد قيم متطرفة أو

شاذة، كما أن متوسط البواقي غير المعيارية يقترب من الصفر، وهو ما يدعم تحقق افتراضات الانحدار الخطي المتعدد ويؤكد موثوقية نتائج النموذج.

وبناءً على ما سبق، تُرفض الفرضية العدمية الأولى، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات التفاوض – وبصفة خاصة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة – في مشكلة إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية.

(٢) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض في حل مشكلة الزواج العرفي (الزواج غير الموثق) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (٣-٣٢): تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة الزواج العرفي (الزواج غير الموثق)

ملخص نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^2) المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد (R^2)	إحصاءات التغير				
						F	df1	df2	Sig مستوى الدلالة	Durbin-Watson
	0.191	0.037	0.017	0.33312	0.037	1.841	2	97	0.164	1.732

تحليل التباين للانحدار	نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig مستوى الدلالة
	التفسير Regression	0.408	2	0.204	1.841	0.164
	البواقي Residual	10.764	97	.111	-	-
	الكلي Total	11.172	99	-	-	-

المعاملات الإنحدارية	المتغير	المعاملات غير المعيارية		Beta	T	Sig مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري			
	الزواج العرفي (التابع)	3.734	0.379	-	9.844	0.000
	استراتيجية التكامل (المستقل)	0.152	0.105	0.170	1.443	0.152
	استراتيجية تعميق العلاقات (المستقل)	0.023	0.076	0.036	0.302	0.764

إحصاءات البواقي	المتغير	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
	القيم المتوقعة	4.2373	4.5536	4.4550	0.6423
	البواقي	-1.00742	0.59445	0.0000	0.32974
	القيم المتوقعة المعيارية	-3.389	1.534	0.000	1.000
	البواقي المعيارية	-3.024	1.784	0.000	0.990

نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمشكلة الزواج العرفي (الزواج غير الموثق)

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ ٠.١٩١، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي ضعيف جدًا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.037$، بما يعني أن استراتيجيات التفاوض لا تفسر سوى ٣.٧٪ من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة محدودة جدًا، في حين تعزى النسبة الأكبر إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج أو إلى الخطأ العشوائي. وبلغ معامل التحديد المعدل ٠.٠١٧، مما يعكس ضعف القوة التفسيرية للنموذج بعد الأخذ في الاعتبار حجم العينة وعدد المتغيرات.

كما أظهر اختبار F قيمة مقدارها ١.٨٤١ عند مستوى دلالة ٠.١٦٤ ودرجات حرية (٢، ٩٧)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٥، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل غير معنوي ولا يعكس وجود أثر مشترك للمتغيرين المستقلين في المتغير التابع. وبلغت قيمة Durbin–Watson = 1.732، وهي ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد تحقق افتراض استقلالية الأخطاء.

وبتحليل معاملات الانحدار المعيارية (β)، تبين أن:

استراتيجية التكامل سجلت قيمة β = 0.170 عند مستوى دلالة ٠.١٥٢، وهو أثر ضعيف وغير دال إحصائيًا.

استراتيجية تعميق العلاقات القائمة سجلت قيمة β = 0.036 عند مستوى دلالة ٠.١٦٤، وهو أثر ضعيف جدًا وغير دال إحصائيًا.

وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) في مشكلة الزواج العرفي (الزواج غير الموثق).

(٣) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض في حل مشكلة الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (٣-٣٣): تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات

ملخص نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^2) المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد (R^2)	إحصاءات التغير				
						F	df1	df2	Sig مستوى الدلالة	Durbin-Watson
	0.108	0.012	-0.009	0.54264	0.012	0.575	2	97	0.565	2.336

تحليل التباين للانحدار	نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig مستوى الدلالة
	التفسير Regression	0.339	2	0.169	0.575	0.565
	البواقي Residual	28.563	97	0.294	-	-
	الكلي Total	28.901	99	-	-	-

المعاملات الإنحدارية	المتغير	المعاملات غير المعيارية		Beta	T	Sig مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري			
	الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات (التابع)	3.450	0.618	-	5.583	0.000
	استراتيجية التكامل (المستقل)	0.183	0.171	0.127	1.067	0.289
	استراتيجية تعميق العلاقات (المستقل)	-0.059	0.123	-0.057	-0.476	0.635

إحصاءات البواقي	المتغير	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
	القيم المتوقعة	3.7327	4.1136	3.9433	0.05848
	البواقي	-1.31038	1.16123	0.0000	0.53713
	القيم المتوقعة المعيارية	-3.602	2.912	0.000	1.000
	البواقي المعيارية	-2.415	2.140	0.000	0.990

نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمشكلة الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ ٠.١٠٨، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي ضعيف جدًا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.012$، بما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر نحو ١.٢٪ فقط من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة محدودة للغاية. وبلغ معامل التحديد المعدل −٠.٠٠٩، وهو ما يدل على أن النموذج لا يضيف قدرة تفسيرية حقيقية مقارنة بنموذج بدون متغيرات مستقلة، ويعكس ضعف القوة التفسيرية للنموذج.

كما أظهر اختبار F قيمة مقدارها ٠.٥٧٥ عند مستوى دلالة ٠.٥٦٥ ودرجات حرية (٢، ٩٧)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٥، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل غير معنوي إحصائيًا ولا يعكس وجود أثر مشترك للمتغيرين المستقلين في المتغير التابع. وبلغت قيمة Durbin–Watson = 2.336، وهي ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد تحقق افتراض استقلالية الأخطاء. وبتحليل معاملات الانحدار المعيارية (β)، تبين أن: استراتيجية التكامل سجلت قيمة $\beta = 0.127$ عند مستوى دلالة ٠.٢٨٩، وهو أثر ضعيف وغير دال إحصائيًا. واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة سجلت قيمة $\beta = -0.057$ عند مستوى دلالة ٠.٦٣٥، وهو أثر ضعيف وغير دال إحصائيًا. وأكدت تحليلات القيم المتوقعة والبواقي عدم وجود انتهاكات جوهرية لافتراضات الاعتدالية أو الاستقلالية، وأن ضعف النموذج لا يرجع إلى خلل إحصائي، وإنما إلى ضعف العلاقة الفعلية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مما يعكس ضعف القدرة التنبؤية للنموذج. **وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية العدمية**، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) في مشكلة الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات.

الفرضية الأساسية الثالثة:

تسهم استراتيجيات التفاوض في دعم معالجة المشكلات المؤسسية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي والميكنة داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

الفرضيات الفرعية المرتبطة بها:

(١) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض في حل مشكلة التحول الرقمي والميكنة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (٣-٣٤): تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة التحول الرقمي والميكنة

ملخص نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^2) المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد (R^2)	إحصاءات التغير				
						F	df1	df2	Sig مستوى الدلالة	Durbin–Watson
	0.387	0.150	0.132	0.52198	0.150	8.533	2	97	0.00	2.348

تابع الجدول رقم (٣-٣٤): تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة التحول الرقمي والميكنة

	المتغير	المعاملات غير المعيارية		Beta	T	Sig مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري			
المعاملات الإنحدارية	التحول الرقمي والميكنة (التابع)	2.183	0.594	-	3.673	0.00
	استراتيجية التكامل (المستقل)	0.124	0.165	0.083	0.754	0.453
	استراتيجية تعميق العلاقات (المستقل)	0.360	0.119	0.336	3.035	0.003

	نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig مستوى الدلالة
تحليل التباين للانحدار	التفسير Regression	4.650	2	2.325	8.533	0.00
	البواقي Residual	26.429	97	0.272	-	-
	الكلي Total	31.079	99	-	-	-

	المتغير	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
إحصاءات البواقي	القيم المتوقعة	3.5973	4.5312	4.2567	0.21672
	البواقي	-1.18864	1.058959	0.0000	0.51668
	القيم المتوقعة المعيارية	-3.042	1.267	0.000	1.000
	البواقي المعيارية	-2.277	2.029	0.000	0.990

نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمشكلة التحول الرقمي والميكنة

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ ٠.٣٨٧، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي ضعيف إلى متوسط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.150$، بما يعني أن استراتيجيات التفاوض تفسر نحو ١٥٪ من التباين في مشكلة التحول الرقمي والميكنة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج أو إلى الخطأ العشوائي. وبلغ معامل التحديد المعدل ٠.١٣٢، وهو ما يدل على أن النموذج يحتفظ بقوة تفسيرية مقبولة بعد تصحيحه لأثر حجم العينة وعدد المتغيرات، كما أن الفارق المحدود بين R^2 وR^2 المعدل يشير إلى استقرار النموذج وعدم تضخمه.

وأظهر اختبار F قيمة مقدارها ٨.٥٣٣ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ ودرجات حرية (٢، ٩٧)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٥، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائيًا، وأن المتغيرين المستقلين يسهمان معًا في تفسير التباين في المتغير التابع. كما بلغت قيمة Durbin–Watson = 2.348، وهي ضمن الحدود المقبولة، بما يؤكد تحقق افتراض استقلالية الأخطاء.

وبتحليل معاملات الانحدار المعيارية (β)، تبين أن:

استراتيجية التكامل سجلت قيمة $\beta = 0.083$ عند مستوى دلالة ٠.٤٥٣، وهو أثر طردي ضعيف وغير دال إحصائيًا، مما يشير إلى عدم إسهامها الفعلي في تفسير التباين في المتغير التابع.

استراتيجية تعميق العلاقات القائمة سجلت قيمة $\beta = 0.336$ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٣، وهو أثر طردي دال إحصائيًا، ما يدل على أنها المتغير الأكثر إسهامًا في تفسير التباين في مشكلة التحول الرقمي والميكنة.

وأكدت تحليلات القيم المتوقعة والبواقي عدم وجود قيم متطرفة أو تحيز في التقدير، حيث تركزت القيم المعيارية للبواقي ضمن النطاق المقبول (±٣)، وكان متوسط البواقي قريبًا من الصفر، مما يعكس استقرار النموذج وصحة تقديراته.

وبناءً على ما سبق، تُرفض الفرضية العدمية، ويتم قبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) في معالجة مشكلة التحول الرقمي والميكنة، مع ثبوت أن استراتيجية تعميق العلاقات القائمة هي الأكثر تأثيرًا في هذا المجال.

(٢)لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض في حل مشكلة الوكالة القانونية عند مستوى دلالة.$\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (٣-٣٥): تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الاستراتيجيات في مشكلة الوكالة القانونية

ملخص نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^2) المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد (R^2)	إحصاءات التغير				
						F	df1	df2	Sig مستوى الدلالة	Durbin-Watson
	0.038	0.001	-0.019	0.38672	0.001	0.70	2	97	0.932	2.212

تحليل التباين للانحدار	نوع التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig مستوى الدلالة
	التفسير Regression	0.021	2	0.11	0.70	0.932
	البواقي Residual	14.507	97	0.150	-	-
	الكلي Total	14.528	99	-	-	-

المعاملات الانحدارية	المتغير	المعاملات غير المعيارية		Beta	T	Sig مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري			
	الوكالة القانونية (التابع)	4.402	0.440	-	9.995	0.00
	استراتيجية التكامل (المستقل)	0.013	0.122	0.013	0.105	0.916
	استراتيجية تعميق العلاقات (المستقل)	-0.032	0.088	-0.043	-0.361	0.719

إحصاءات البواقي	المتغير	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
	القيم المتوقعة	4.2980	4.3699	4.3167	0.1459
	البواقي	-1.32964	0.69241	0.0000	0.38280
	القيم المتوقعة المعيارية	-1.279	3.646	0.000	1.000
	البواقي المعيارية	-3.438	1.790	0.000	0.990

نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمشكلة الوكالة القانونية

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ ٠.٠٣٨، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي ضعيف جدًا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.001$، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ٠.١٪ فقط من التباين في مشكلة الوكالة القانونية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى أو إلى

الخطأ العشوائي. وبلغ معامل التحديد المعدل −٠.٠١٩، مما يدل على أن إدخال المتغيرات المستقلة لم يحسن القدرة التفسيرية للنموذج، ويعكس ضعف العلاقة بين المتغيرات.

وأظهر اختبار F قيمة ٠.٠٧٠ عند مستوى دلالة ٠.٩٣٢ ودرجات حرية (٢، ٩٧)، وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٥، مما يشير إلى عدم وجود تأثير مشترك معنوي للمتغيرين المستقلين على المتغير التابع. كما بلغت قيمة Durbin–Watson = 2.212، ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد تحقق افتراض استقلالية الأخطاء.

وبتحليل معاملات الانحدار المعيارية (β):

استراتيجية التكامل سجلت قيمة $\beta = 0.013$ عند مستوى دلالة ٠.٩١٦، وهو أثر ضعيف جدًا وغير دال إحصائيًا، مما يدل على عدم إسهامها في تفسير التباين.

استراتيجية تعميق العلاقات القائمة سجلت قيمة $\beta = -0.043$ عند مستوى دلالة ٠.٧١٩، وهو أيضًا غير دال إحصائيًا، مما يدل على عدم إسهامها في تفسير التباين.

وأكدت تحليلات القيم المتوقعة والبواقي أن النموذج مستقر ولا يوجد تحيز في التقدير، ولكن ضيق المدى بين القيم المتوقعة واتساع المدى للبواقي يدل على أن النموذج لا يفسر المتغير التابع بشكل عملي.

وبناءً على ما سبق، نقبل الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) ومشكلة الوكالة القانونية، ويعكس ذلك ضعف العلاقة الفعلية بين المتغيرات.

المحور الثالث: النتائج العملية والتوصيات

يهدف هذا المحور إلى عرض النتائج العملية المستخلصة من الدراسة وربطها بالتطبيقات الميدانية، إلى جانب تقديم توصيات علمية وعملية تسهم في تحسين الأداء وتعزيز فاعلية استراتيجيات التفاوض في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

يعتمد هذا الجزء على التحليل الإحصائي المستفيض للبيانات، الذي أتاح التعرّف على طبيعة العلاقات بين استراتيجيات التفاوض المعتمدة (استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) ومجموعة من المشكلات الإدارية والقانونية والاجتماعية التي تواجه الهيئة، مثل: المعاش المبكر، التحويل بين الفئات، الرعاية الاجتماعية، الزواج العرفي، التحول الرقمي، ومشكلة الوكالة القانونية.

كما يهدف المحور إلى تقديم تفسير عملي للنتائج، من خلال توضيح كيفية استخدام استراتيجيات التفاوض لتعظيم الفوائد وتقليل المشكلات، بالإضافة إلى اقتراح توصيات استراتيجية تستند إلى أدلة تجريبية ونتائج الانحدار الإحصائي، بما يحقق تحسين الأداء المؤسسي، ويعزز قدرة الهيئة على مواجهة التحديات التشغيلية والقانونية والاجتماعية.

ويشكل هذا المحور الجسر بين نتائج الدراسة النظرية والتحليلية والتطبيق العملي، إذ يسلط الضوء على الفجوات القائمة ويقدّم حلولًا عملية قابلة للتنفيذ، مع التركيز على الأثر المتوقع لهذه التوصيات على السياسات الداخلية وآليات العمل في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استراتيجيات التفاوض، المتمثلة في استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، على معالجة المشكلات المختلفة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر، وذلك وفق الفرضيات الأساسية والفرعية للدراسة. وقد أظهرت النتائج العملية ما يلي:

النتائج العملية

نتائج التحليل الوصفي لمستوى ممارسة استراتيجيات التفاوض والمشكلات

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسة استراتيجيات التفاوض في الهيئة كان مرتفعًا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤٩,١٣٠٠ – ٥٢١,٨٠٠)، وهي أعلى من المتوسط الفرضي (القيمة المحايدة). واحتلت استراتيجية تعميق العلاقات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٥٢١,٨٠٠)، تلتها استراتيجية التكامل بمتوسط (٤٩,١٣٠٠).

أما بالنسبة للمشكلات محل الدراسة، فقد كان مستوى ممارستها مرتفعًا أيضًا، حيث احتلت مشكلة التهرب من التأمين المرتبة الأولى بمتوسط (٢٦,٤٣٠)، تلتها إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية (١٨,١٧٠)، والمعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد (١٨,٠١)، والزواج العرفي (الزواج غير الموثق) (١٧,٨٢٠)، والتحويل من فئة صاحب عمل إلى عامل (١٧,٣٠٠)، والوكالة القانونية (١٢,٩٥٠)، وأخيرًا الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات (١١,٨٣٠).

تشير هذه النتائج إلى وعي تفاوضي مرتفع بين موظفي الهيئة، مما يعزز احتمالية الاستفادة من استراتيجيات التفاوض في معالجة المشكلات المختلفة، بما يحقق التوازن بين مصالح الهيئة والمتعاملين معها من أصحاب معاشات ومستفيدين ومؤمن عليهم.

النتائج المتعلقة بالفرضيات الأساسية والفرعية

الفرضية الأساسية الأولى:

تسهم استراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات) في معالجة المشكلات المالية والتأمينية المرتبطة بسوق العمل داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

الفرضيات الفرعية المرتبطة بها:

- تأثير استراتيجيات التفاوض على مشكلة التهرب من التأمين.

النتائج: دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)، ووفقًا لاختبار بيتا كان التأثير الأكبر لاستراتيجية تعميق العلاقات، بينما كانت استراتيجية التكامل أقل تأثيرًا.

الاستنتاج: نرفض الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود أثر، أي أن استراتيجيات التفاوض تساهم في معالجة مشكلة التهرب من التأمين.

- تأثير استراتيجيات التفاوض على مشكلة المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد.

النتائج: دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، والتأثير الأكبر كان لاستراتيجية تعميق العلاقات، بينما استراتيجية التكامل لم تسهم بشكل فعلي.

الاستنتاج: نرفض الفرضية الفرعية المنصوصة التي تنص على عدم وجود أثر، أي أن استراتيجيات التفاوض تسهم في معالجة المشكلة.

- تأثير استراتيجيات التفاوض على مشكلة التحويل من فئة صاحب عمل إلى عامل.

النتائج: دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، والتأثير الأكبر كان لاستراتيجية تعميق العلاقات، بينما أسهمت استراتيجية التكامل بمقدار محدود.

الاستنتاج: نرفض الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود أثر، مما يدعم الفرضية الأساسية.

الاستنتاج العام:

يتم دعم الفرضية الأساسية الأولى جزئيًا، حيث أن استراتيجيات التفاوض تساهم في معالجة المشكلات المالية والتأمينية، خاصة من خلال استراتيجية تعميق العلاقات، بينما دور التكامل محدود.

الفرضية الأساسية الثانية:

تسهم استراتيجيات التفاوض في معالجة المشكلات القانونية والاجتماعية المرتبطة بحقوق المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

الفرضيات الفرعية المرتبطة بها:

- تأثير استراتيجيات التفاوض على مشكلة إثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية.

النتائج: دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، والتأثير الأكبر كان لاستراتيجية تعميق العلاقات.

الاستنتاج: ترفض الفرضية الفرعية المنصوصة على عدم وجود أثر، وتُظهر مساهمة واضحة لاستراتيجيات التفاوض.

- تأثير استراتيجيات التفاوض على مشكلة الزواج العرفي (الزواج غير الموثق).

النتائج: لم تظهر أي دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$).

الاستنتاج: تُقبل الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود أثر، أي أن استراتيجيات التفاوض لا تؤثر على هذه المشكلة.

- تأثير استراتيجيات التفاوض على مشكلة الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات.

النتائج: لم تظهر أي دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$).

الاستنتاج: تُقبل الفرضية الفرعية، مما يعني محدودية أثر استراتيجيات التفاوض في هذا المجال.

الاستنتاج العام:

الفرضية الأساسية الثانية تدعم جزئيًا، حيث أن استراتيجيات التفاوض فعالة في معالجة بعض المشكلات القانونية، مثل إثبات علاقة العمل، لكنها غير فعالة في معالجة المشكلات الاجتماعية المرتبطة بالزواج العرفي والرعاية الاجتماعية.

الفرضية الأساسية الثالثة:

تسهم استراتيجيات التفاوض في دعم معالجة المشكلات المؤسسية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي والميكنة داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

الفرضيات الفرعية المرتبطة بها:

- تأثير استراتيجيات التفاوض على مشكلة التحول الرقمي والميكنة.

النتائج: دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وكان التأثير الأكبر لاستراتيجية تعميق العلاقات، بينما لم تسهم استراتيجية التكامل.

الاستنتاج: نرفض الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود أثر، أي أن استراتيجيات التفاوض تساهم في معالجة المشكلة من خلال تعميق العلاقات.

- تأثير استراتيجيات التفاوض على مشكلة الوكالة القانونية.

النتائج: لم تظهر أي دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$).

الاستنتاج: تُقبل الفرضية الفرعية، أي أن استراتيجيات التفاوض لا تؤثر على هذه المشكلة.

الاستنتاج العام:

الفرضية الأساسية الثالثة تدعم جزئيًا، حيث أن استراتيجيات التفاوض تسهم في معالجة المشكلات المؤسسية المرتبطة بالتحول الرقمي والميكنة، لكن أثرها محدود في قضايا الوكالة القانونية.

الاستنتاج العام للدراسة

استراتيجية تعميق العلاقات القائمة هي الأكثر تأثيرًا بين استراتيجيات التفاوض، حيث تسهم بشكل كبير في معالجة المشكلات المالية والتأمينية والقانونية والإدارية، بينما دور استراتيجية التكامل محدود.

الاستراتيجيات التفاوضية فعالة جزئيًا في حل المشكلات الاجتماعية والإجرائية، مثل الزواج العرفي والرعاية الاجتماعية وأيضًا الوكالة القانونية.

تشير النتائج إلى أن الفرضيات الأساسية للدراسة تُقبل جزئيًا، حيث أن أثر استراتيجيات التفاوض يتفاوت حسب طبيعة المشكلة: مالي وتأميني، قانوني، اجتماعي، أو مؤسسي.

وهناك إمكانية لتعزيز مهارات التفاوض لدى العاملين بالهيئة، ما يدعم تحسين الأداء المؤسسي وحل المشكلات بطريقة مبتكرة وفعالة.

التوصيات العملية والأكاديمية

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز فعالية استراتيجيات التفاوض في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وتحسين الأداء المؤسسي وحل المشكلات بطريقة أكثر كفاءة وابتكارًا:

أولًا: التوصيات العملية

١. **تعزيز استراتيجية تعميق العلاقات القائمة:**

- نظرًا لأنها الأكثر تأثيرًا في معالجة المشكلات المالية والتأمينية والقانونية والإدارية، يُنصح بتدريب الموظفين على تطوير مهارات تعميق العلاقات مع المتعاملين وأصحاب المعاشات والمؤمن عليهم.
- إنشاء برامج مستمرة لتعزيز التواصل والتعاون بين فرق العمل المختلفة وأصحاب المصلحة الخارجيين.

٢. **رفع كفاءة استخدام استراتيجية التكامل:**

- رغم أن تأثيرها محدود مقارنة بتعميق العلاقات، يمكن دمجها مع أدوات التحليل واتخاذ القرار لتحسين حل المشكلات المالية والإجرائية.
- تقديم ورش عمل عملية لتطبيق التكامل بين فرق العمل المتنوعة وتحسين تبادل المعلومات.

٣. **تطوير برامج التفاوض في المشكلات المالية والتأمينية:**

- التركيز على حل مشكلة التهرب من التأمين والمعاش المبكر والتحويل بين فئات العمالة، عبر تطبيق استراتيجيات تفاوضية واضحة ومرنة.
- تبني بروتوكولات للتفاوض المباشر مع أصحاب المعاشات والمتعاملين لحل المشكلات بشكل أسرع وأكثر شفافية.

٤. **إدارة المشكلات القانونية والاجتماعية بطرق مبتكرة:**

- على الرغم من محدودية تأثير التفاوض في مشكلات الزواج العرفي والرعاية الاجتماعية والوكالة القانونية، يمكن استغلال استراتيجيات تعميق العلاقات لبناء قنوات تواصل مع الأطراف المعنية، ما يساعد على تقليل النزاعات وتسريع الإجراءات.
- تطوير نظم متابعة إلكترونية لتسجيل وتحليل المشكلات القانونية والاجتماعية لتحسين القرارات المستقبلية.

٥. **تعزيز التفاوض المؤسسي في التحول الرقمي والميكنة:**

- بما أن استراتيجيات التفاوض أثبتت تأثيرها في معالجة مشكلات التحول الرقمي والميكنة، يُوصى بتطبيق استراتيجيات تعميق العلاقات بين فرق العمل التقنية والإدارية لتسهيل عملية الميكنة وتحقيق انتقال سلس للتقنيات الحديثة.

- عقد جلسات تدريبية وورش عمل لتحفيز التفاعل بين الإدارات المختلفة وتبني حلول مبتكرة للتحول الرقمي.

ثانيًا: التوصيات الأكاديمية والتنظيمية

١. **تطوير برامج تدريبية مستمرة:**

- إعداد برامج متخصصة في مهارات التفاوض للموظفين، مع التركيز على الاستراتيجيات الفعالة مثل تعميق العلاقات، لتطبيقها على المشكلات اليومية داخل الهيئة.

٢. **تبني نهج مبتكر لحل المشكلات:**

- تشجيع استخدام الأساليب غير التقليدية والمبتكرة في معالجة المشكلات، مع خلق بيئة عمل تدعم التجريب والتعلم المستمر.

٣. **إجراء دراسات مستقبلية:**

- دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي) على فعالية استراتيجيات التفاوض.
- البحث في العلاقة بين التفاوض المؤسسي والتحول الرقمي لتحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية.

٤. **تعزيز نظم المتابعة والتقييم:**

- إنشاء نظام رقابي دوري لمراجعة نتائج تطبيق استراتيجيات التفاوض، وتقييم مدى فعاليتها في حل المشكلات المالية والقانونية والاجتماعية داخل الهيئة.
- استخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس تأثير التدريب على مهارات التفاوض ونتائج المشكلات محل الدراسة.

٥. **تعزيز الثقافة المؤسسية للتفاوض:**

- نشر الوعي بين جميع موظفي الهيئة حول أهمية التفاوض في تحسين الأداء وحل المشكلات.
- تشجيع ثقافة الشفافية والتعاون والمبادرة ضمن فرق العمل لضمان تطبيق استراتيجيات التفاوض بفعالية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب والمؤلفات:

• أبو النصر، محمد مدحت. التفاوض الفعّال. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٧.

• أحمد، إبراهيم مصطفى؛ الزيات، أحمد؛ عبد القادر، حامد؛ النجار، محمد. المعجم الوسيط. تحقيق مجمع اللغة العربية. القاهرة: دار الدعوة.

• البدوي، أحمد محمود. الضمان الاجتماعي في الدساتير المصرية. القاهرة: دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.

• البرعي، أحمد حسن. الوجيز في قانون التأمينات الاجتماعية. القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٥.

• البرعي، أحمد حسن. الوسيط في التشريعات الاجتماعية – الجزء الثاني: شرح عقد العمل الفردي. القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٩.

• بخيت، سامي. التأمينات الاجتماعية في ظل التحولات الاقتصادية. القاهرة: دار الكتب العربية، ١٩٩٩.

• الجلالي، أحمد فهمي. مهارات التفاوض. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث – كلية الهندسة – جامعة القاهرة، ٢٠٠٧.

• حسن، إبراهيم علي. شرح قانون التأمين الاجتماعي رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥. القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، ١٩٩٩.

• حسن، عبد الرحمن محمد. التفاوض المفهوم، الاستراتيجيات، والمهارات التطبيقية. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٤.

• حسن، نبيلة إبراهيم إسماعيل. البعد النفسي للتفاوض. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٧.

• حريم، حسين. السلوك التنظيمي. الطبعة الرابعة. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.

• الدسوقي، عبد الفتاح بيومي. التأمينات الاجتماعية، دراسة قانونية مقارنة. القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٨.

• السلمي، علي. إدارة الصراعات والتفاوض. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠٨.

• السيد، محمود جمال الدين. تاريخ التشريعات الاجتماعية في مصر. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، الطبعة الأولى، ١٩٨٥.

• الشافعي، محمد عبد الفتاح. فن التفاوض وإدارة الصراع. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٢.

• الشريف، محمد عبد الله. إدارة التفاوض وحل الصراعات. القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، ٢٠١٥.

• الصيرفي، محمد. إدارة المفاوضات والعلاقات التعاقدية. الإسكندرية: دار الوفاء، ٢٠١٨.

• الطائي، حميد عبد المجيد. إدارة التفاوض وحل الصراعات التنظيمية. عمّان: دار المسيرة للنشر، ٢٠١٦.

• عبد الحميد، صلاح محمد. فن التفاوض والدبلوماسية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٢.
• عبد الرحمن، عبد الكريم بكار. الذكاء العاطفي في القيادة والتفاوض. دمشق: دار القلم، ٢٠١٣.
• عبد السلام، أحمد يوسف. الإدارة العامة المعاصرة: مدخل إصلاحي. القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٥.
• عبد السلام، فادية. محاضرات في التفاوض وإدارة الصراعات التنظيمية (محاضرات غير منشورة). القاهرة: معهد التخطيط القومي، ٢٠٢١.
• عبد الله، محمد عبد القادر. قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات الجديد: دراسة تحليلية. القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، ٢٠٢١.
• عبد ربه، إبراهيم علي. مبادئ التأمين التجاري والاجتماعي. الإسكندرية: دار فاروس للطباعة، ٢٠٢٠.
• العساف، صالح بن حمد. مدخل إلى الإدارة العامة. الرياض: مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية، ٢٠١٦.
• عثمان، فاروق السيد. سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات. الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٩٨.
• عريقات، صائب. عناصر التفاوض بين علي وروجر فيشر. بيروت: دار النصر للطباعة، الطبعة الأولى، ٢٠١٨.
• عفيفي، صديق محمد؛ سعد، جرمين حزين. التفاوض الفعال في الحياة والأعمال. مصر: مكتبة عين شمس للنشر، الطبعة السابعة، ٢٠٠٣.
• علي، أحمد ماهر. إدارة التفاوض: الأسس والمهارات التطبيقية. القاهرة: دار الجامعات المصرية، ٢٠١٥.
• عوض، فتحي عبد الرحيم. النظم الاجتماعية في مصر، تطورها وأسسها القانونية. القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، ١٩٩٠.
• نايل، السيد عيد. الوجيز في قانون التأمين الاجتماعي. الجيزة: مكتبة سيد عبد الله وهبة، ١٩٨٦.
• وجيه، حسن محمد. مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي. الكويت: عالم المعرفة، ١٩٩٤.
• فهيم، حمد الله محمد. المعاش المبكر. القاهرة: مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي – جامعة الأزهر، ٢٠٠٢.
• هيئة التأمينات الاجتماعية. شرح قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩. القاهرة: مطابع الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، الطبعة الأولى، ٢٠٢٠.

الدوريات والأبحاث المنشورة:

• شحاته، عبد الرحيم عبد الفتاح. "نظام التأمين الاجتماعي المصري: الفرق الأساسية بين القانون ٧٩ لسنة ١٩٧٥ والقانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩." مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد ٤، عدد ٤، ٢٠٢٤.
• الشوربجي، أبو المجد؛ الحربي، نايف. "إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي." مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٣.

• القاضي، عبد الحليم إسماعيل. "التهرب من التأمينات الاجتماعية والتعاون مع الأجهزة المختصة لتلافى هذه الظاهرة." موقع الصياد، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، ٢٠٠٢.
• محمد، برين عبد الرحمن. "التحايل على أحكام القانون للحصول على مزايا تأمينية بدون وجه حق." موقع الصياد، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، ٢٠٠٢.

المؤتمرات العلمية:

• الولي، ممدوح. "استثمار أموال التأمينات الاجتماعية بين الودائع الإلزامية والمساهمات الإجبارية." مؤتمر التأمينات الاجتماعية، جامعة الأزهر، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، ٢٠٠٢.
• نجيب، سامي. "مصادر تمويل نظام التأمين الاجتماعي." مؤتمر التأمينات الاجتماعية، جامعة الأزهر، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، ٢٠٠٢.
• محمد، برين عبد الرحمن. "التهرب التأميني وإمكانيات التعاون مع الأجهزة الأخرى في هذه الظاهرة." مؤتمر التأمينات الاجتماعية، جامعة الأزهر، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، ٢٠٠٢.

التقارير العلمية والوثائق الرسمية (قوانين وقرارات):

• القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ بإصدار قانون التأمين الاجتماعي. الجريدة الرسمية، العدد ٣٥ تابع، ٢٨ أغسطس ١٩٧٥.
• القانون رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ بإصدار قانون العمل.
• قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦.
• القانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ بإصدار قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات. الجريدة الرسمية، العدد ٣٣ مكرر (أ)، ١٩ أغسطس ٢٠١٩.
• قانون العمل رقم ١٤ لسنة ٢٠٢٥. الجريدة الرسمية، العدد ١٨ (تابع)، ٣ مايو ٢٠٢٥.
• قرار وزير المالية رقم ٥٥٤ لسنة ٢٠٠٧ بشأن القواعد المنفذة لقانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥. الطبعة الثانية، ٢٠٠٩.
• المذكرة الإيضاحية لقانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩.
• فتوى الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع، ملف رقم ٨٦ / ٢ /٤٠٧ بجلسة ٢٠٢٣/١١/٢٣م.
• أحكام محكمة النقض: الطعن رقم ٢٣٤٢ لسنه ٥٦ ق جلسة ١٩٩٩/٥/٦م، والطعن رقم ٤٦٦ لسنه ٣٨ ق جلسة ١٩٧٤/١١/١٦م، والطعن رقم ٧٦٤ لسنه ٦٧ ق جلسة ٢٠٠٨/٢/٢٨م، والطعن رقم ٨٠٦٤ لسنة ٨٢ ق جلسة ٢٠١٤/٦/١١م.
• رسالة رئيس الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، بتنظيم أمر الاستقالة. المنشورة على البوابة الداخلية للهيئة، ٢٠٢٤/١٢/٦.
• رسالة قطاع العمليات التأمينية، هيئة التأمينات الاجتماعية. المنشورة على النظام الداخلي للهيئة، ٢٠٢٤/٦/٣.
• منشور هيئة التأمينات رقم (٤) لسنه ٢٠٢١م. المنشور على البوابة الداخلية للهيئة، ٢٠٢١/١٠/٢٤.

• منتدى المحامون المحترمون. موسوعة التأمينات الاجتماعية (كتاب إلكتروني). بدون دار نشر، بدون سنة نشر.

الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه):

• الجديلي، رغدة حسن أحمد. "علاقة استخدام أركان التفاوض من قبل مدراء المدارس في حل المشكلات الإدارية المدرسية." رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٤.

• حواس، إيمان محمد. "الحد الأدنى للأجور وفقا لقانون العمل المصري، دراسة مقارنة." رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة أسيوط، ٢٠٢٢.

• الخلف، عبد الرحمن محمد محمود. "أثر استراتيجيات التفاوض في أداء الأعمال: دراسة تطبيقية في شركات التمويل الأصغر في الأردن." رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٤.

• الطلاع، مراد سالم. "إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الائتمان: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة." رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٠.

• عسكر، محمد عبد العال درويش. "تحليل مقومات التحول الرقمي للخدمات التأمينية." رسالة ماجستير، كلية تجارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠٢٢.

• عبد العزيز، أحمد محمد عادل. "التأمين الاجتماعي في مصر وآثاره الاقتصادية." رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ٢٠١٢.

• عبد السلام، ماهر ضاحي ماهر. "المعاش المبكر في القانون المصري: دراسة مقارنة." رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة بني سويف، ٢٠١٩.

• فايد، محمد معوض عبد الهادي. "استراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي في مصر في ضوء متغيرات العصر." رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٣.

• فرج، وائل محمد علي. "عوائد استثمار أموال التأمينات الاجتماعية في مصر." رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٤.

• محمد، حسني إبراهيم حسن. "التحديات التي تواجه نظام التأمينات الاجتماعية المصري وآليات المواجهة – دراسة تحليلية." رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، ٢٠٢٣.

• المشهراوي، حسين محمد. "أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة." رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦.

• معمر، بندر بن محمد. "اختلاف الثقافة على عملية التفاوض." رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠١.

مواقع الإنترنت:

• موقع الألوكة. https://www.alukah.net/sharia/0/90652/ (تاريخ الاطلاع: ٢٠٢١/٦/٣).

• موقع دراسة. https://drasah.com/ (تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٥/٩/١١).

• موقع المرجع. https://almerja.com/reading.php?idm=91997 (تاريخ الاطلاع: ٢٠٢١/٦/٢).
• موقع أحكام النقض المصرية. https://ahkamnaqdmasr.blogspot.com (تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٥/٤/٢٠).
• موقع منصة فوركا. Negotiation Skills. https://www.for9a.com/learn (تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٤/٦/٢).
• موقع ويكيبيديا العربية. نظرية التفاوض. https://ar.wikipedia.org/wiki (تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٥/١٠/٨).
• Arab American Academy. https://arabamericanacademy.com (تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٥/٥/٢٩).
• FasterCapital. https://fastercapital.com (تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٥/١٠/٢٠).

ثانياً: المراجع الأجنبية

الكتب:

•Bazerman, M. H., & Neale, M. A. Negotiating Rationally. New York: Free Press, 1992.

•Field, A. Discovering Statistics Using SPSS. 4th ed.

•Fisher, R., & Ury, W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin Books, 2011.

•Fuller, George. The Negotiator's Handbook. Prentice Hall Press, 1991.

•Ikle, F. C. How Nations Negotiate. New York: Harper & Row, 1964.

•Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. Negotiation. New York: McGraw-Hill Education, 2020.

•Nierenberg, G. I. Fundamentals of Negotiating. New York: Hawthorn Books, 1973.

•Pallant, J. SPSS Survival Manual.

•Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

•Raiffa, H. The Art and Science of Negotiation. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

•Salacuse, J. W. The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World (2nd ed.). Palgrave Macmillan, 2013.

•Sparks, D. B. The Dynamics of Effective Negotiation. Houston: Gulf Publishing Company, 1993.

•Thompson, L. The Mind and Heart of the Negotiator. 6th ed. Pearson, 2015.

•Walton, R. E., & McKersie, R. B. A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System (1st ed.). McGraw-Hill, 1965.

•Williamson, O. E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975.

الدوريات والأبحاث المنشورة:

•Agushi, Getoar. "Understanding the Digital Transformation Approach – A Case of Slovenian Enterprises." 2019.

•Chauchard, Jean Pierre. "Sur un malentendu tenace ،La retrait a 60 ana droit social." 2011.

•Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

•Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3), 297-334.

الملاحق

ملحق (١)

اداة الدراسة (الاستبانة)

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم الى تقديم معلومات عامة عن الخاضع للاستبيان، الرجاء وضع اشارة (✓) امام رمز الاجابة المناسبة:

-- النوع ☐ ذكر ☐ انثي

-- العمر ☐ اقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ سنة إلى اقل من ٥٠ سنة

☐ من ٥٠ سنه الي اقل من ٦٠ سنة ☐ من ٦٠ سنة فاكثر

-- المؤهل العلمي ☐دبلوم ☐ ليسانس

☐ ماجستير ☐ دكتوراة

-- الخبرة في المنصب القيادي ☐ اقل من سنه ☐ من (١) سنة إلى اقل من (٤) سنوات

☐ من (٤) سنوات إلى أقل من (٨) سنوات ☐ من (٨) سنوات فأكثر

الجزء الثاني: استراتيجيات التفاوض المؤثرة في حل مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر:

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على أثر ممارسات استراتيجيات التفاوض في حل مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر، وفي مقابل كل عبارة خمس خيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حسب درجة موافقتك على كل منها، بحيث تأخذ القيمة (٥) موافق بشدة، والقيمة (٤) موافق، والقيمة (٣) محايد، والقيمة (٢) غير موافق، والقيمة (١) غير موافق بشدة الرجاء وضع اشارة (✓) امام رمز الاجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	استراتيجية التكامل					
٥-	تؤثر استراتيجيات التفاوض التكاملية في تحقيق المصالح المشتركة للهيئة القومية للتامين الاجتماعي					
٦-	تحقق هيئة التأمينات مصالحها المشتركة باتباع استراتيجيات التكامل					
٧-	تؤثر استراتيجيات التفاوض التكاملية في تحقيق المصالح المشتركة لأصحاب المعاشات والمستفيدين والمؤمن عليهم.					
٨-	يتم الانطلاق في هيئة التأمينات من منطلق تكاملي للتفاوض لتطوير اداء الهيئة.					
٩-	إعطاء هيئة التأمينات معلومات صادقة عن المركز المالي والمعوقات والفرص المتاحة لها له تأثير في سير العملية التفاوضية					
١٠-	تعزز هيئة التأمينات أدائها التنظيمي في حالة التركيز على ثقافة تفاوض تكاملية مستدامة					
١١-	افضّل التفاوض ضمن فريق عمل لتكامل مهام الفريق بما يحقق مصالحي ويزيل المشاكل التي اعاني منها					

١٢-	يعزز تنويع المفاوضين الداخلين في عمليات التفاوض من تحسين أداء الخدمات التأمينية للكافة					
١٣-	تركز هيئة التأمينات على المهارات الشخصية كاستراتيجية تفاوضية لدخول مجال العمليات التفاوضية.					
١٤-	تعززهيئة التأمينات مهارات التدريب التفاوضية لدى الموظفين والقيادات قبل اتخاذ القرار لتحقيق الأداء المثالي.					
١٥-	تعزز هيئة التأمينات تبادل البيانات والمعلومات كنوع من المصداقية لأحداث التكامل التفاوضي					
١٦-	تعزز هيئة التأمينات من مهارات التفاوض النفسية لتكامل مهام التفاوض بين فريق التفاوض الواحد					
استراتيجية تعميق العلاقات						
١٧-	التفاوض يؤدي إلى تعميق مكانة الهيئة والمتعاملين معها ويطورها للأفضل					
١٨-	عدم تحقيق كافة الاهداف التفاوضية يؤدي الي تدهور العلاقات بين هيئة التأمينات والمتعاملين معها					
١٩-	تعميق العلاقات يحتم دائما تحقيق اغلب الأهداف الاساسية المتفاوض عليها					
٢٠-	يساهم نجاح ادارة التفاوض في هيئة التأمينات في تعميق العلاقات القائمة مع العاملين بها.					
٢١-	تشرك هيئة التأمينات المتعاملين معها والعاملين بها في تطوير الأداء والخدمات لتعميق العلاقة التعاونية بينهما.					
٢٢-	تعزز هيئة التأمينات من تسخير استراتيجيات التفاوض لتعميق العلاقة مع المتعاملين معها والعاملين بها.					
٢٣-	تشرك هيئة التأمينات مؤسسات الدولة المعنية لتعزيز علاقتها ولتعميق العلاقات مع المتعاملين معها					
٢٤-	تشرك هيئة التأمينات النقابات الخاصة بأصحاب المعاشات لتعزيز علاقتها معه كنوع من تحقيق المسؤولية الاجتماعية وتعميق العلاقات					
٢٥-	تشرك هيئة التأمينات أساتذة الجامعات من أصحاب المعاشات للاستفادة من خبرتهم لتعميق التعاون والعلاقات					
٢٦-	تهتم هيئة التأمينات باتباع استراتيجيات التفاوض من اجل تعميق العلاقات القائمة مع أصحاب المعاشات والمستفيدين					
٢٧-	المصداقية في عرض كل طرف تفاوضي لطموحاته وسقف قدراته الفعلية يؤدي لنوع من البحث عن سبل تعاون جديده					
٢٨-	ممارسة هيئة التأمينات لاستراتيجيات التفاوض تعمق العلاقات مع اصحاب المعاشات والمستفيدين والمؤمن عليهم					

الجزء الثالث: مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر:

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى مشكلات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر الرجاء وضع اشارة (✓) امام رمز الاجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التهرب من التأمين					
٢٩-	تساهم استراتيجيات التفاوض في تحسين امر التهرب من التأمين الاجتماعي					
٣٠-	تمكن استراتيجيات التفاوض من تخفيض نسبة التهرب من التأمين الاجتماعي					
٣١-	تساهم استراتيجيات التفاوض في زيادة كميه أجور الاشتراك في هيئة التامين الاجتماعي					
٣٢-	تساهم استراتيجيات التفاوض في زيادة التغطية التأمينية على الفئات المتهربة					
٣٣-	تمكّن استراتيجيات التفاوض من تخفيض التكلفة الفعلية التي تتكبدها الهيئة					
٣٤-	تمكّن استراتيجيات التفاوض من زيادة بسط الحماية الاجتماعية للعامل واسرته.					
	المعاش المبكر للعالقين بين القانون السابق والجديد					
٣٥-	تمكن استراتيجيات التفاوض من إيجاد بدائل للفئات العالقة التي قدمت استقالتها قبل عام ٢٠٢٠م ولم تقدم طلب الصرف الا بعد ٢٠٢٠م.					
٣٦-	تمكن استراتيجيات التفاوض من التوفيق بين الفئات العالقة التي قدمت استقالتها قبل عام ٢٠٢٠م ولم تقدم طلب الصرف الا بعد ٢٠٢٠م وبين هيئة التأمينات.					
٣٧-	تمكن استراتيجيات التفاوض الحد من اثار المعاش المبكر للعالقين					
٣٨-	تساهم إستراتيجيات التفاوض في التوفيق بين امر المعاش المبكر بين قانون التأمينات وقانون الخدمة المدنية.					
	التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل					
٣٩-	تساهم استراتيجيات التفاوض في تحسين امر التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل					
٤٠-	تمكن استراتيجيات التفاوض من تقليل التحويل من فئة صاحب عمل الي عامل					
٤١	تساهم استراتيجيات التفاوض في زيادة موارد الهيئة من فئة أصحاب الاعمال					
٤٢-	تساعد استراتيجيات التفاوض في زيادة الوعي التأميني					

اثبات علاقة العمل والاستقالة الصورية						
٤٣-	تساهم استراتيجيات التفاوض في تحسين امر اثبات علاقة العمل					
٤٤-	تمكن استراتيجيات التفاوض من الحد من الاستقالة الصورية					
٤٥-	تمكن استراتيجيات التفاوض من زيادة كفاءة الاجهزة التأمينية					
٤٦-	تساهم استراتيجيات التفاوض في زيادة التعاون بين الهيئة والمصالح الحكومية والخاصة المعنية بالأمر في الدولة					
الزواج العرفي (الزواج غير الموثق)						
٤٧-	تساهم استراتيجيات التفاوض في تحسين امر اثبات الزواج العرفي					
٤٨-	تمكن استراتيجيات التفاوض من اشتراك الجهات المتخصصة لمحاربة ظاهرة الزواج العرفي والغير موثق					
٤٩-	تساهم استراتيجيات التفاوض في عدم صرف مبالغ ماليه لأشخاص غير مستحقين					
٥٠-	تساعد استراتيجيات التفاوض في نشر الواعز الديني بين فئات المجتمع					
الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات						
٥١-	تساهم استراتيجيات التفاوض في تفعيل امر الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات					
٥٢	تساهم استراتيجيات التفاوض في الشعور بتقدير هيئة التأمينات لأصحاب المعاشات					
٥٣-	تساهم استراتيجيات التفاوض في تقوية اللحمة الوطنية وزيادة الانتماء					
التحول الرقمي والميكنة						
٥٤-	تساهم استراتيجيات التفاوض في تفعيل امر الميكنة في هيئة التأمينات					
٥٥-	تساهم استراتيجيات التفاوض في سهوله الحصول على الخدمات التأمينية المختلفة					
٥٦-	تساعد استراتيجيات التفاوض في تقليل التكلفة المالية للحصول على الخدمات التأمينية					
الوكالة القانونية						
٥٧-	تمكن استراتيجيات التفاوض من تفعيل امر الوكالة القانونية بصورة كاملة غير منتقصه					
٥٨-	تساهم استراتيجيات التفاوض من الحد من سوء تصرف القائم بالصرف					
٥٩-	تساعد استراتيجيات التفاوض في وصول المستحقات المالية للمستحقين لها الفعليين					

ولكم اسمي درجات الاحترام والتقدير،،

Summary

This study aims to examine the role of **negotiation strategies** in addressing the challenges faced by the **National Organization for Social Insurance in Egypt**, in light of the increasing complexity of labor market dynamics and the intertwined financial, legal, social, and organizational dimensions of social insurance systems. The study is grounded in the central assumption that negotiation, as a non-traditional managerial and human-centered approach, can contribute effectively to enhancing the organization's capacity to manage these challenges and achieve a balanced alignment between institutional objectives and stakeholders' interests.

The study adopts an **integrative scientific approach**, combining the descriptive–analytical method to review the theoretical framework and prior studies with a quantitative empirical approach to test the research hypotheses. **Multiple regression analysis** was employed to assess the impact of negotiation strategies—namely, the **integrative strategy** and the **relationship-deepening strategy** as independent variables—on a set of financial and insurance-related problems, legal and social issues, as well as institutional and organizational challenges as dependent variables. Data were collected from a representative sample of employees of the National Organization for Social Insurance.

The descriptive analysis revealed a **high level of practice of negotiation strategies** within the organization, with the **relationship-deepening strategy** ranking first, followed by the **integrative strategy**, indicating an advanced level of negotiation awareness among employees. The results also showed a high prevalence of the studied problems, particularly insurance evasion, underscoring the urgent need for effective negotiation-based approaches to address such issues.

Regarding hypothesis testing, the findings indicate **partial support for the first main hypothesis**, as negotiation strategies demonstrated statistically significant effects on several financial and insurance-related problems, most notably insurance evasion, early retirement cases for individuals caught between the old and new laws, and the reclassification from employer to employee status. In these cases, the **relationship-deepening strategy** exhibited a stronger explanatory power than the integrative strategy.

Similarly, the results provide **partial support for the second main hypothesis**, as negotiation strategies showed significant effects on resolving issues related to the establishment of employment relationships and fictitious resignations. However, no statistically significant effects were found for problems related to informal (unregistered) marriages or social welfare services for pensioners, suggesting that these issues are more closely tied to legislative, social, and cultural frameworks rather than administrative negotiation practices.

With respect to the third main hypothesis, the study found a **statistically significant effect of negotiation strategies** on addressing challenges related to digital transformation and mechanization, particularly through the relationship-deepening strategy. Conversely, no significant effect was observed regarding legal agency issues, reflecting their predominantly legal nature and subjection to rigid statutory regulations.

Overall, the findings demonstrate that the **relationship-deepening strategy** represents the most effective negotiation approach within the National Organization for Social Insurance, due to its central role in building trust, mitigating conflicts, and achieving practical and sustainable solutions. In contrast, the integrative strategy played a more limited and supportive role in certain areas. Based on these findings, the study recommends strengthening an institutional negotiation culture within the organization, developing specialized training programs to enhance employees' negotiation skills, and integrating negotiation strategies into digital transformation and administrative reform initiatives. Such measures are expected to improve organizational performance, promote social insurance equity, and reinforce trust between the organization and its stakeholders. This study contributes both theoretically and practically to the field of negotiation management in public institutions, offering an analytical framework that can inform policy development and problem-solving strategies in social and insurance-oriented service organization.

ABSTRACT

Title of the Thesis: The Role of Negotiation Strategies in Addressing the Problems of the National Social Insurance Organization in Egypt.

Name: Mohammed Talaat Abd Elrahim Attia

Supervisors: Dr. Yahya Hussein Ali Dr. Fatma Khamis Elhamalawy **Year:**2026

Degree: Master of Science in Planning and Development **Institute of National Planning**

This study aimed to analyze the role of negotiation strategies in addressing the challenges faced by the National Organization for Social Insurance in Egypt, in light of the increasing pressures of the labor market and the complexity of financial, legal, social, and organizational dimensions of social insurance systems.it was based on a central assumption that negotiation, as an administrative and human-centered tool, can effectively enhance the organization's ability to manage problems and achieve a balance between its interests and those of its stakeholders. And it adopted an integrated methodological approach, combining the descriptive-analytical method to review the theoretical framework and previous studies, with a quantitative applied approach to test the study hypotheses empirically. and population consisted of employees of the National Organization for Social Insurance, from which a representative sample was selected. Data were collected using a questionnaire, and multiple regression analysis was employed to examine the impact of negotiation strategies (integration strategy and relationship-building strategy) as independent variables on a set of financial and insurance, legal and social, and institutional and organizational problems as dependent variables. The findings revealed a high level of practice of negotiation strategies within the organization, with the relationship-building strategy ranking first, reflecting a relatively advanced level of negotiation awareness among employees. The results also indicated a high level of existing problems, particularly insurance evasion. Furthermore, the study confirmed a statistically significant effect of negotiation strategies in addressing several problems, especially financial and insurance-related issues such as insurance evasion, early retirement, and job status conversion, with a clear superiority of the relationship-building strategy. A partial effect was also observed in addressing certain legal issues (such as proving employment relationships), while no significant impact was found in issues of a purely legislative or social nature. Additionally, negotiation strategies demonstrated a significant role in supporting digital transformation, with limited influence on strictly legal matters. and concluded that the relationship-building strategy is the most effective negotiation approach within the organization, due to its critical role in building trust, reducing conflicts, and achieving sustainable solutions. Accordingly, the study recommended strengthening the culture of institutional negotiation, developing specialized training programs to enhance negotiation skills, and integrating negotiation strategies with digital transformation and administrative reform initiatives to improve organizational performance and achieve social insurance equity

Keywords: Negotiation Strategies, Institutional Negotiation, National Organization for Social Insurance, Insurance Problems, Digital Transformation, Conflict Management, Organizational Efficiency.

Arab Republic of Egypt

Institute of National Planning
Postgraduate Studies

The Role of Negotiation Strategies in Addressing the Problems of the National Social Insurance Organization in Egypt

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Planning and Development

Submitted by:

Mohammed Talaat Abd Elrahim Attia

Supervised by:

Dr. Yahya Hussein Ali Hussein

Assistant Professor of Commercial Law

At the Center for International Economic Relations

Dr. Fatma Khamis Elhamalawy

Assistant Professor of Economics

At the Center for International Economic Relations

2026