

## شناسایی و دسته بندی انواع تاکتیک های مورد استفاده

### در مذاکرات تجاری

ارائه دهنده (نویسنده مسئول) : محمد علی نکاحی

Corresponding Author,s E-mail: Mohammadali.nekahi@gmail.com

محمد علی نکاحی<sup>۱</sup>، محمد مهدی فراخی<sup>۲</sup>، سعید مرتضوی<sup>۳</sup>

#### چکیده

امروزه در جهت اثربخش نمودن مذاکرات ، می بایست مذاکره کنندگان این فرآیندها را با توجه به پارامترهای تأثیرگذار محیطی مدیریت کنند. پیش نیاز انجام مذاکرات اثربخش، تسلط مدیران بر تاکتیک ها و استفاده ی به جا از آنها در جهت اجرای استراتژی های مورد نیاز در هر نوع از مذاکرات می باشد ، اما شناسایی تاکتیک های اثربخش ، نیازمند در نظر گرفتن تمامی عوامل تأثیرگذار محیطی از قبیل: سبک های رفتاری طرفین ، ویژگی های روانشناختی، فرهنگ ، نوع مذاکره و ... می باشد. این تحقیق با هدف کمک به انجام مذاکرات تجاری در محیط داخلی صنعت منطقه اقدام به شناسایی و دسته بندی این تاکتیک ها نموده است. در این پژوهش محقق در جهت شناسایی تاکتیک ها ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و مرور تحقیقات پیشین به یک دسته بندی ابتدایی از این تاکتیک ها دست یافته است که در ادامه با استفاده از مصاحبه با خبرگان این دسته بندی را کامل کرده و پس از آن در جهت شناسایی میزان اهمیت آنها با استفاده از تحلیل مقایسه زوجی که با نظر خبرگان انجام گرفته است . در ادامه این داده ها به کمک نرم افزار Expert Choice تحلیل گردیده است . یافته های حاصل منجر به انجام رتبه بندی جامع فعلی از تاکتیک ها گردیده است . بر اساس این دسته بندی ، تاکتیک هایی که در پیش از شروع یک جلسه مذاکره مورد استفاده قرار می گیرند ، بعنوان مهم ترین بخش از انواع تاکتیک ها معرفی گردیده اند.

واژه های کلیدی : مذاکره ، تاکتیک های مذاکرات ، فرهنگ ، ارتباطات ، مذاکرات تجاری

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی ، دانشکده علوم اداری و اقتصادی ، دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۲</sup> استاد یار رشته مدیریت ، دانشکده علوم اداری و اقتصادی ، دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۳</sup> استاد رشته مدیریت ، دانشکده علوم اداری و اقتصادی ، دانشگاه فردوسی مشهد

## Identifying and Categorizing all Types of Tactics Which Used In Business Negotiations

**Paper presenter: Mohammad Ali.Nekahi**

Corresponding Author's E-mail : Mohammadali.nekahi@gmail.com

**Mohammad Ali Nekahi<sup>1</sup> . Mohammad Mahdi Farahi <sup>2</sup>. Saeed Mortazavi<sup>3</sup>**

### Abstact

These days in order to have an effective negotiations, the process must be managed according to the influencing environmental parameters . Managers domination in negotiation,s tactics is a precondition to implement the strategies needed to fit in any kind of negotiations, but effective tactical reconnaissance requires full consideration of environmental factors such as knowing behavioral style of the other sides, psychological characteristics, culture, negotiation types and etc. In this study, the researchers first used to identify the tactics of negotiation with the help of library studies and a review of previous researches on the basics and then these tactics has categorized in eight categories.In the next stage the Resercher used the interviews to the experts of negotiation and then keep their idea to complete AHP (Analytic Hierarchy Process) using the Expert Choice software.At the end , findings shows that the tactics which mostly used before the negotiation starts , are the prefers of expert managers of this research.

**Key words: Negotiation, Negotiation tactics, Culture, Communications, Business Negotiations**

1. Graduate student of Executive Master of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Ferdowsi University of Mashhad

2.Assistant Professor, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Ferdowsi University of Mashhad

3. Professor of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Ferdowsi University of Mashhad

## مقدمه

مهارت برقراری ارتباط موثر و کارآمد از مهم ترین مهارت های لازم برای هر مدیر بشمار می رود زیرا موفقیت یک مدیر بیش از آن که به توانایی های فنی اش مربوط باشد به توانایی او در برقراری ارتباط موثر با دیگران بستگی دارد، نتایج تحقیقی که توسط نشریه فورچون بر روی ۲۰۰۰ مدیر از شش شرکت بزرگ تجاری انجام شده حاکی از آن بوده که بزرگترین عامل شکست مدیران، ضعف مهارت های ارتباطی آنان بوده است (ارتل، ۱۹۹۹). از طرف دیگر غالب فرآیندهای ارتباطی که نوعی بده بستان های اجتماعی می باشند به صورت ضمنی مبتنی بر فرآیند مذاکره است. افراد در هر شغل، تخصص و حرفه ای که باشند درگیر ارتباطات و فرآیندهای مرتبط با آن می باشند. برای اداره صحیح این ارتباطات گسترده و پیچیده، به ابزار مناسب آن نیاز است. در این بین یکی از اصول برقراری، حفظ و بهبود ارتباطات، مذاکره اثربخش می باشد (حیدری، ۱۳۹۱). در علم ارتباطات، مذاکره فرآیندی است که طی آن، طرفین درگیر در مذاکره، منافع، مواضع و اهداف خود را در ترکیبی از ارتباطات کلامی و غیر کلامی برای طرف مقابل شرح داده و به صورت متقابل سعی می کنند مواضع، منافع و اهداف طرف مقابل را درک نمایند (شعبانعلی، ۱۳۹۱).

با توجه به این که فرآیند مذاکره به شدت تحت تاثیر انواع پارامترهای محیطی می باشد، نمی توان در راستای اثربخش نمودن مذاکرات، اصول خاص و چارچوب های یکسانی را جهت استفاده از تاکتیک ها و استراتژی ها توصیه نمود. به عبارتی دیگر هر جلسه مذاکره شرایط خاص خود را دارا می باشد که می بایست طرفین درگیر در مذاکره، این عوامل را شناسایی نموده و با تسلطی که بر تکنیک ها و استراتژی های گوناگون در انجام مذاکرات دارند، استراتژی های مناسب را جهت رسیدن به خواسته های خود انتخاب نمایند تا ضمن ایجاد فضای مناسب ارتباطی در مذاکره، اهداف خویش را محقق سازند.

مذاکره کنندگان برای اجرای اثربخش انواع استراتژی ها نیازمند بکارگیری انواع تاکتیک های مذاکره می باشند. برخی از این تاکتیک ها عبارتند از: تاکتیک های ورود به مذاکره، تاکتیک ایجاد احساس رفتار سازگار، تاکتیک رقابت سکوت، تاکتیک بمباران اطلاعاتی، تاکتیک های اعطای امتیاز، تاکتیک بسته پیشنهادات، تاکتیک جمع آوری مداوم اطلاعات، تاکتیک های به اتمام رساندن مذاکره و ... (کندی، ۲۰۰۹) هر کدام از تاکتیک های فوق دارای مزایا و محدودیت هایی می باشند و اثربخشی آن ها ممکن است در انواع مذاکرات و موقعیت های مختلف متفاوت باشد. به عنوان نمونه پارامترهایی همچون: فرهنگ، فضای کسب و کار، نوع صنعت و تجارت، نوع نگرش افراد، مهارت های ارتباطی و ... هر کدام به نحوی در میزان اثربخشی تاکتیک های مذاکره تاثیر گذار است. با توجه به مطالعات صورت گرفته تا به امروز، این مساله پدیدار می گردد که با توجه به طبقه بندی های مختلف ارائه شده که هر یک به نحوی دارای همپوشانی و یا ناهمپوشانی های فراوان نسبت به دیگری می باشند و در عین حال که هیچ یک نتوانسته اند به طور کامل تاکتیک ها را به بخش های مجزا از هم تفریض نمایند. با این تفاسیر پیش بینی گردید بتوان با استفاده از نظریات خبرگان این حوزه و جمع بندی تمام طبقه بندی های گوناگون صورت گرفته تا به امروز، تاکتیک ها را در حوزه های مختلفی طبقه بندی نمود.

در این مقاله سعی بر آنست تا با شناسایی انواع تاکتیک های قابل استفاده در مذاکرات تجاری با تکیه بر تجربیات مذاکره کنندگان با تجربه در سطح شهرستان مشهد در وهله اول دسته بندی جامعی از انواع تاکتیک های مورد استفاده در مذاکرات تجاری بدست آورد و در ادامه رتبه بندی از درجه اهمیت این تاکتیک ها بدست آورده و بتوان بر اساس آن به بهبود انجام مذاکرات این مدیران کمک نمود.

## مبانی تحقیق ارتباطات

ارتباطات فرایند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده به شرط همسان بودن معانی بین آنها است. در این فرآیند معنا بین موجودات زنده تعریف و به اشتراک گذاشته می‌شود. ارتباط به یک فرستنده، پیام و گیرنده نیاز دارد. کلمه ارتباط در زبان فارسی به صورت مصدر عربی باب افتعال به کار می‌رود که در لغت به معنای پیوند دادن و ربط دادن و به صورت اسم مصدر به معنای بستگی، پیوند، پیوستگی و رابطه کاربرد دارد (فرهنگ معین، ۱۳۷۸). ارتباطات را می‌توان به دو بخش کلی انسانی و غیر انسانی تقسیم نمود. ارتباطات انسانی شامل: ارتباطات غیر کلامی، ارتباطات تصویری، ارتباطات کلامی و ارتباطات نوشتاری میشود و ارتباطات غیر انسانی نیز شامل: ارتباطات میان حیوانات و ارتباطات میان گیاهان و قارچ‌ها می‌باشد. (ویکی پدیا، ۲۰۱۵)

## مذاکره

یکی از فرآیندهای ارتباطی میان انسان‌ها فرآیند مذاکره می‌باشد که خود ترکیبی از انواع ابزارهای ارتباطی همچون ارتباط کلامی و غیر کلامی می‌باشد، از این رو می‌توان در یافت که این فرآیند ارتباطی زمانی اثربخش خواهد بود که ارتباطات متناسب با فرهنگ و شرایط محیطی تاثیرگذار بر طرفین مذاکره برقرار شود که این مهم مستلزم شناخت کامل فرهنگ، زبان و نشانه‌های تاثیرگذار بر آن خواهد بود. در ادبیات مرتبط با این حوزه تعاریف متعددی برای مذاکره وجود دارد که برخی از این تعاریف به شرح ذیل می‌باشد: مذاکره فرآیند تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است. (بازمن و نیل، ۱۹۹۲). مذاکره فرآیندی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای اهداف مشترک و متفاوت، طرح‌های پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند تا به توافق احتمالی برسند (هلریگل، ۲۰۰۸).

## انواع اساسی مذاکرات

محققان مذاکرات را به ۴ دسته اساسی تقسیم نموده‌اند. انواع اساسی مذاکره عبارتند از: (۱) توزیعی، (۲) تلفیقی، (۳) درون سازمانی، (۴) مذاکره ساخت دهی مبتنی بر گرایش.

مذاکره توزیعی: این نوع مذاکره به طور معمول درباره یک مورد به تنهایی صورت می‌گیرد که در آن سود یکی از طرفین به ضرر دیگری تمام می‌شود و از این جهت این نوع مذاکره را مذاکره برد و باخت می‌نامند. این نوع مذاکره اغلب در زمینه مسائل تجاری و اقتصادی می‌باشد.

مذاکره تلفیقی: روش حل مسئله مشارکتی برای دستیابی به راه‌حلی است که به نفع طرفین مذاکره باشد. در این نوع مذاکره، مذاکره‌کنندگان مسائل مختلف را شناسایی و گزینه‌ها را معین و ارزیابی می‌نمایند و با بیان آشکار ترجیحات خود، توانمند به گزینه مورد پذیرش طرفین نائل می‌آیند. گزینه انتخاب شده به ندرت به طور یکسان مورد قبول طرفین خواهد بود. مذاکره‌کنندگان انگیزه شدیدی برای حل مساله دارند، از خود انعطاف و اعتماد نشان می‌دهند و در جستجوی فکرهای جدید هستند. در این سبک مذاکرات نتایج در دسترس مقدار ثابت و معینی ندارند و از این جهت که به هر دو طرف امکان رسیدن نتایج بیشتر وجود دارد، اصطلاحاً این مذاکرات را، مذاکره برد-برد می‌نامند.

مذاکره درون سازمانی: گروه‌ها اغلب از طریق نمایندگان خود مذاکره می‌کنند، در این صورت هر نماینده ناگزیر است نخست توافق اعضای گروه خود را بدست آورد و بعد از آن، دو نماینده بتوانند با یکدیگر به توافق برسند، به عبارتی دیگر، نماینده باید پیش از آن که با گروه دیگر وارد مذاکره بشود نخست تعارض درون گروهی خود را حل کند.

مذاکره ساخت دهی مبتنی بر گرایش: فراگردی است که در آن، طرفین مذاکره سعی در ایجاد نگرش‌ها و روابط مطلوب خود دارند. طرفین مذاکره در طول مذاکره رویکردهای میان فردی خاص (مانند خصومت یا دوستی یا رقابت و همکاری) را نشان می‌دهند. (هل ریگل، ۲۰۰۸)

### مذاکرات اثربخش

در جهت شناسایی مذاکرات اثربخش، می‌توان از ۳ شاخص استفاده نمود. این شاخص‌ها عبارتند از:

- ۱- کیفیت: در صورتی نتایج مذاکره کیفی است که توافق عاقلانه باشد و برای طرفین مذاکره واقعاً رضایتبخش باشد.
- ۲- کارایی: در صورتی مذاکره کارایی دارد که در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه انجام شود.
- ۳- توازن: در صورتی مذاکره متوازن است که روابط متقابل خوب را ایجاد کند نه آن که مانع روابط متقابل شخصی خوب گردد. (وال و جیمز، ۱۹۸۵)

### تاکتیک‌ها در مذاکرات

راههای متعددی برای دسته‌بندی کردن عناصر اساسی مذاکره وجود دارد. یک دیدگاه در خصوص مذاکره در بردارنده سه عنصر اصلی است: فرایند، رفتار و مفاد. فرایند به این مسئله اشاره دارد که مذاکره کنندگان چگونه در خصوص متن مذاکره، طرفین مذاکره، تاکتیک‌های مورد استفاده توسط گروه‌ها و توالی و مراحل که در آن همه این موارد وجود دارد، مذاکره خواهند کرد. رفتار رابطه میان این گروه‌ها، ارتباطات میان آنها و نیز شیوه‌ای که آنها اتخاذ می‌کنند، بستگی دارد. مفاد آنچه که گروه‌ها بر سر آن مذاکره می‌کنند، دستورالعمل، موضوعات (مواضع و به بیان بهتر منافع) گزینه‌ها، و توافقی که در پایان حاصل خواهد شد، را در بردارد. دیدگاه دیگری از مذاکره چهار عنصر را بر می‌شمارد: استراتژی، فرایند، ابزارها و تاکتیک‌ها. استراتژی در بردارنده اهداف عالی است - نوعاً مانند ارتباط و نتیجه نهایی. فرایندها و ابزارها شامل اقداماتی است که می‌تواند دنبال شود، نقش‌هایی که هر دو طرف برای ایفای آن آماده شده‌اند و نیز مذاکره با دیگر طرفین. تاکتیک‌ها شامل اظهارنظرهای جزئی تر و روشن تر و اقدامات و واکنش‌ها به بیانیه‌ها و اقدامات دیگران است. برخی به این لیست از عناصر، ترغیب و نفوذ را نیز اضافه می‌کنند با این فرض که این دو مورد بخش حیاتی و کلیدی از موفقیت در مذاکرات در دنیای مدرن امروز است و از این رو نباید حذف شود. تاکتیک‌ها همواره بخش مهمی از فرایند مذاکره را به خود اختصاص می‌دهند، اما تاکتیک‌ها اغلب بالا و پائین نمی‌پرند که "من اینجا هستم و به من نگاه کنید". تاکتیک‌ها اغلب بسیار دقیق بوده و همراه با ظرافتی خاص در طول فرایند مذاکره به کار بسته می‌شوند که از سوی طرف مقابل به راحتی قابل شناسایی نباشند زیرا در غیر این صورت، تاکتیک‌ها اثربخشی خود را تا حد زیادی از دست خواهند داد. تاکتیک‌ها در جهت رسیدن به مقاصد متعددی استفاده می‌گردند، اما معمولاً در مذاکرات توزیعی و زمانیکه هدف رسیدن به سهم بیشتری از تمام ارزش‌های موجود و قابل دسترس در فرایند مذاکره می‌باشد، استفاده می‌گردند. (گیتس، ۲۰۱۱)

در ادبیات مذاکره و مشخصاً در بحث مذاکرات تجاری می‌توان به هشت دسته از تاکتیک‌ها اشاره نمود:

- تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات

این دسته، مجموعه‌ای از تاکتیک‌ها را، که در بازه زمانی قبل از شروع یک جلسه مذاکره می‌توان از آن‌ها استفاده نمود، شامل می‌شود. این تاکتیک‌ها می‌توانند بر محیط جلسات، زمان برگزاری، ماهیت و ترتیب برنامه‌های جلسه و دیگر پارامترهای محیطی تأثیر مستقیم بگذارند. برخی از این تاکتیک‌ها عبارتند از: تاکتیک کنترل دستور جلسات، تاکتیک استفاده از محدودیت‌های زمانی، تاکتیک‌های مرتبط با امور تشریفات در مذاکرات و تاکتیک انتخاب محل مذاکره و چیدمان افراد.

- تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات و یا ارسال اطلاعات نامرتب به طرف مقابل

این دسته شامل تاکتیک‌هایی می‌باشد که با استفاده از فنون مختلف باعث کسب اطلاعات، ایجاد تمرکز ذهنی و یا بدست آوردن زمان بیشتر در حین برگزاری جلسات می‌شود و یا با ارسال برخی اطلاعات نامرتب زمینه را جهت از بین بردن تمرکز تیم مقابل فراهم می‌نماید. برخی از این تاکتیک‌ها عبارتند از: تاکتیک دروغ گفتن با آمار، تاکتیک استفاده از سیگنال‌های مبهم و تاکتیک استفاده از پرسش‌های هدفمند جهت کسب اطلاعات.

- تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات

این دسته از تاکتیک‌ها عموماً در مرحله چانه زنی و در روند مذاکرات مورد استفاده قرار می‌گیرند. این تاکتیک‌ها با تغییر پیش‌فرض‌های ذهنی مذاکره‌کننده روبرو سعی بر کاهش خواسته‌های وی دارند. برخی از این تاکتیک‌ها به شرح ذیل می‌باشند: تاکتیک آدم خوب/آدم بد، تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه ذهنی و تاکتیک موضع‌گیری دور از عرف.

- تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات:

دسته‌ای از تاکتیک‌ها که استفاده از آنها عموماً در جریان مذاکرات به طور گسترده‌ای در میان مذاکره‌کنندگان رواج دارد، تاکتیک‌های مرتبط با امتیاز دهی و امتیاز گیری بوده و بسیاری از آنان با تمرکز بر محدوده‌های تصمیم‌گیری افراد، سعی بر ایجاد شرایط مطلوب در روند انجام مذاکرات به نفع خود را دارند. برخی از این تاکتیک‌ها به شرح ذیل می‌باشند: تاکتیک بزرگنمایی پوشالین، تاکتیک ریسک بزرگ، تاکتیک راندن دیوانه وار و تاکتیک استفاده از فشار زمانی.

- تاکتیک‌های تأثیر گذار در حوزه احساسات

احساسات نقش مهمی را در فرایند مذاکرات ایفا می‌کنند، گرچه تنها در سالهای اخیر است که نتایج چنین مسئله‌ای مورد مطالعه قرار گرفته است. احساسات این ظرفیت را دارند که یک نقش مثبت یا منفی را در روند مذاکره ایفا کنند. در طول مذاکرات، تصمیم در مورد اینکه آیا استراحتی در نظر گرفته شود یا نه بر عهده‌ی شاخص‌ها و عوامل مرتبط با احساس است. احساسات منفی می‌تواند عامل تشدید و حتی رفتار غیرعقلانی شود و می‌تواند باعث شعله‌ور شدن ستیز شود و مذاکره را به بن بست بکشاند اما هم چنین می‌تواند ابزاری برای دستیابی به امتیاز باشد. از سوی دیگر احساسات مثبت اغلب می‌تواند دستیابی به یک توافق و کمک به حداکثر سازی نفع مشترک را تسهیل کند، اما می‌تواند هم چنین عاملی ابزاری در حصول یک امتیاز به شمار آید. احساسات مثبت و منفی می‌تواند بطور استراتژیک بروز داده شود تا بر نتایج تأثیرگذار باشد. (یونایتد ورد پرس، ۲۰۱۴) همچنین احساسات می‌تواند نقش متفاوتی را در میان مرزهای فرهنگی برجای گذارد. (آکسفورد، ۲۰۱۵)



- تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چند مرحله‌ای:

برخی از مذاکرات به دلیل فراوانی موضوعات قابل بحث و پیچیدگی تصمیم‌گیری، در طی مراحل مختلفی انجام می‌گردد که با توجه به ماهیت گوناگونشان دسته‌ای از تاکتیک‌ها اکثرًا در این نوع مذاکرات استفاده می‌گردد. برخی از این تاکتیک‌ها به شرح ذیل می‌باشند: تاکتیک تعویض مذاکره‌کنندگان، برقراری ارتباطات غیر رسمی، تاکتیک تفرقه افکنی و عصبی کردن اعضای تیم مقابل.

- تاکتیک‌های برتری جویانه (سیاسی کاری در مذاکرات)

بسیاری از مذاکره‌کنندگان در طول مذاکره، اقدام به استفاده از تاکتیک‌هایی می‌نمایند که جایگاه خود را بهبود بخشیده و یا جایگاه و توانمندی‌های طرف مقابل را تضعیف نمایند. در واقع کار را برای طرف مقابل به جایی می‌رسانند که او مجبور گردد انرژی خود را به جای تمرکز بر منافع و خواسته‌هایش، به دفاع از شأن و موقعیت خویش اختصاص دهد. از جمله این تاکتیک‌ها می‌توان به: تاکتیک به چالش کشیدن شایستگی‌های طرف مقابل، تاکتیک بی‌ارزش نشان دادن نظرات و گفته‌های طرف مقابل، تاکتیک انتقاد از سبک رفتار و وضعیت عمومی طرف مقابل و تاکتیک استفاده از تهدید اشاره نمود.

- تاکتیک‌های غیر اخلاقی در مذاکرات:

استفاده از تاکتیک‌های غیر اخلاقی متأسفانه از اجزای جدایی‌ناپذیر مذاکرات تجاری در تمام فرهنگ‌ها می‌باشد. حال بسته به نوع فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی در جوامع گوناگون، میزان استفاده از این نوع تاکتیک‌ها متفاوت می‌باشد. عموماً این تاکتیک‌ها در سه دسته کلی: تاکتیک‌های فریبکاری آگاهانه، تاکتیک‌های جنگ روانی و تاکتیک‌های فشار روی مواضع تقسیم بندی می‌گردند.

### انواع استراتژی‌ها در مذاکرات

پس از تسلط بر انواع تاکتیک‌ها می‌توان با توجه به نوع مذاکره و بسته به شرایط با استفاده از این تاکتیک‌ها به اجرای انواع استراتژی‌ها در مذاکرات پرداخت. از انواع استراتژی‌های فعال در مذاکرات می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود: (۱) استراتژی رقابتی یا توزیعی (برد-باخت) (۲) استراتژی تعاملی یا یکپارچه (برد-برد) (۳) استراتژی تسلیم (تبعیت) و از انواع استراتژی‌های انفعالی می‌توان به استراتژی‌های اجتناب از مذاکرات اشاره نمود. (سانر، ۲۰۰۸)

### مذاکرات تجاری

یک نوع خاص از مذاکرات که طی آن فرآیند حل و فصل اختلاف نظرانی که بین خریدار و فروشنده جهت عقد قرارداد یک مذاکره بوجود می‌آید را مذاکره تجاری می‌نامند (آشکرافت، ۲۰۰۴).

در محیط تجارت اغلب با دو زمینه کلی از مذاکرات روبرو هستیم:

عرصه تجاری خرید و فروش، ما برای بسیاری از کالاهایی که می‌خریم یا می‌فروشیم برای قیمت مذاکره می‌کنیم.

عرصه روابط صنعتی

به هر حال انواع زمینه‌های دیگر نیز همچون موعد تحویل کالاها، محل تحویل، شرایط و ... نیز وجود دارد. مذاکرات اگر موثر باشند منجر به مصالحه و یا تغییرات موقعیت و رفتار می‌شوند. در طی زمان اگر مذاکره کنندگان روابط متقابل را بر مبنای احترام و اعتماد متقابل بنا نهند می‌توان بر اثرپذیری مذاکره امیدوار بود. بنابراین مذاکره موثر و پایدار می‌تواند منجر به بهبود روابط صنعتی و تجاری شود (دنیلز، ۱۹۹۸).

برنامه ریزی، اجرا و تجزیه و تحلیل دقیق نتایج مذاکرات تجاری عناصر کلیدی کسب و کار موفقیت آمیز می‌باشد. بهبود مهارت‌های مذاکره کنندگان در امور تجاری وظیفه‌ای با ارزش و اغلب به خاطر پیچیده بودن مسائل مطروحه در این سبک مذاکرات همچون: امور مالی، موضوعات پیمانی و قراردادهای تجاری و ... بسیار مرموز و چالش برانگیز می‌باشد (اشکراف، ۲۰۰۴).

امروزه اکثر مذاکره‌گران، خریداران و فروشندگان و تجار، به طور حرفه‌ای برای مذاکره آموزش ندیده‌اند، اما عمدتاً در مذاکرات از تجربیات موفقیت آمیز گذشته، خرده فرهنگ‌ها و الگوهای حاکم بهره می‌برند (ویلیام و کوهن، ۲۰۰۳).

### عوامل تاثیر گذار بر فرآیند مذاکرات تجاری

فضا و روند هر مذاکره کاملاً به چارچوب‌های تاثیر گذار بر آن وابسته می‌باشد، این وابستگی به نحوی است که در صورت عدم آشنایی مذاکره کننده با این چارچوب‌ها احتمال هرگونه اشتباه در بکارگیری تاکتیک‌ها و استراتژی‌ها خواهد بود که این اشتباهات بدون شک، منجر به شکست در این میدان خواهد شد. مهمترین چارچوب‌های تاثیر گذار بر مذاکرات تجاری عبارتند از: چارچوب‌های فکری مذاکره کنندگان، چارچوب‌های فرهنگی و چارچوب فضای صنعت. از این روی موفقیت هر مذاکره کننده تا حد زیادی وابسته به درک وی از این چارچوب‌ها خواهد بود. (شعبانعلی، ۱۳۹۱).

#### • چارچوب‌های فکری:

هر زمان که دو مذاکره کننده در حال تبادل نظر و بحث بر روی موضوع مورد مذاکره می‌باشند، در واقع مشغول بیان چارچوب‌های فکری خود و نیز اصلاح آن بر اساس رفتار و اطلاعات طرف مقابل هستند که در نهایت می‌تواند به حل ساده‌تر یا مشکل‌تر مذاکره منجر شود. همین تغییر چارچوب‌هاست که می‌تواند مذاکره را به جلو رانده یا به یک بن بست برساند. مهم‌ترین پارامترهای تشکیل دهنده چارچوب‌های فکری عبارتند از: چارچوب شخصیت، چارچوب هویت، چارچوب نتایج، چارچوب منافع، چارچوب حقوقی و قانونی، چارچوب قدرت و ... با این توضیحات می‌توان دریافت که مذاکره کنندگانی که بر این چارچوب‌ها مسلط‌تر باشند به مراتب نتایج مناسب‌تری را در پایان مذاکرات بدست خواهند آورد. (شعبانعلی، ۱۳۹۱) (کندی، ۱۹۹۸).

#### • عوامل فرهنگی:

فرهنگ به شیوه‌های متعددی می‌تواند بر فرآیند مذاکره تاثیر بگذارد. ساده‌ترین شکل‌های تاثیر فرهنگ را می‌توان در بار معنایی واژه‌ها و ضرب‌المثل‌های موجود در زبان‌های گوناگون پیدا کرد ولی گاهی این تاثیرات، اشکال پیچیده‌ای به خود می‌گیرند، همچون زمانی که طرز نگاه مذاکره کنندگان به یکدیگر می‌تواند منجر به دریافت پیام‌های متفاوت بین فرهنگ‌های گوناگون گردد. یکی از مهم‌ترین مطالعات صورت گرفته در زمینه فرهنگ توسط هافستد صورت گرفته است که در آن به پارامترهایی از قبیل: فردگرایی و جمع‌گرایی، پذیرش فاصله قدرت، کمیت و کیفیت زندگی و میزان ابهام‌گریزی در بین فرهنگ‌های مختلف پرداخته است. در این زمینه تحقیقات زیادی صورت گرفته است که می‌بایست مذاکره کنندگان در جهت پرکردن خلا‌های فرهنگی



فیمابین خویش از آنها استفاده کرده و تا حد امکان به شناسایی فرهنگ مذاکره کنندگان مقابل خود پردازند. (شعبانعلی، ۱۳۹۱) (وال و جیمز، ۱۹۸۵).

• عامل فضای صنعت:

پس از مطالعه ریزبینانه تر فرهنگ‌ها میتوان دریافت که جدای از بحث‌های کلی میتوان خرده فرهنگ‌های گوناگونی را در هر فرهنگ شناسایی نمود که کاملاً تحت تاثیر فضای صنعت و تجارت آن منطقه می باشند. در واقع می توان دریافت خرده فرهنگ‌ها در بین اقوام متفاوت بوده، بین سطوح مختلف جامعه تفاوت دارد و گاهی این تفاوت‌ها از سازمانی به سازمان دیگر نیز مشهود می باشد. از این روی میبایست مذاکره کنندگان اطلاعات خود را از این خرده فرهنگ‌ها نیز کامل تر نمایند. (کندی، ۱۹۹۸).

پیشینه ی پژوهش

مطالعات داخلی:

• اکبر ویسمرادی و دیگران در سال ۱۳۹۲ در پژوهشی به تحلیل تاثیر سبک‌های مذاکره بر سطح فروش شرکت چینی کرد کرمانشاه پرداختند، که نتایج تحقیق مبین این مهم بود که سبک واقع‌گرایی اثر بخش‌ترین سبک برای انجام مذاکرات بوده و پس از آن سبک‌های هنجاری، تحلیلی و شهودی می باشند. این تحقیق از نوع پیمایشی بوده است که جامعه آماری آن ۳۰ نفر از کارکنان شرکت مذکور بوده جهت جمع‌آوری و گردآوری اطلاعات آن از پرسشنامه مقیمی تحت عنوان "مهارت مذاکره" استفاده گردیده است. روایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ که مقدار ۰٫۸۹ بود تایید گردید. داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل گردیده و نتایج نشان دهنده ی آن بود که سبک‌های مهارت مذاکره بر سطح فروش شرکت تاثیر معنا داری، دارند. (اکبر ویسمرادی، ۱۳۹۲)

• در پژوهشی که حسین کشتکار و دیگران در بررسی رابطه بین مهارت مذاکره مدیران بازرگانی شرکت‌های تولیدی صنعتی در کرمانشاه با فروش آن شرکت‌ها انجام دادند، رابطه مثبت بین مهارت مذاکره مدیر بازرگانی با فروش شرکت تایید گردید. در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه روبرت هلر استفاده گردیده است. این پرسشنامه در دو بخش طراحی گردیده است که بخش اول توضیحات و بخش دوم شامل ۲۹ سوال می باشد که با استفاده از مقیاس عقیده سنج لیکرت امتیاز حداقل یک فرد ۲۹ و حدکثر ۱۱۶ بوده است. روایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ که مقدار ۰٫۸۱ بود تایید گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش رگرسیون، آزمون شاپیر-لیک و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. (حسین کشتکار، ۱۳۹۳)

• جمال الخطیب و دیگران در پژوهشی که در سال ۲۰۱۱ انجام گرفته است، به شناسایی تاثیر گرایش‌های فریبکارانه، نسبت‌گرایی اخلاقی و فرصت‌طلبی مذاکره کنندگان بر تاکتیک‌های مذاکرات آن‌ها پرداخته‌اند. این پژوهش به مقایسه مدیران سازمان‌های بلژیکی و آمریکایی در زمینه استفاده از اصول غیر اخلاقی پرداخته است و یافته‌های این پژوهش حاکی از آن می باشد که نسبت‌گرایی اخلاقی و گرایش‌های فریبکارانه پارامترهای خوبی جهت پیش‌بینی استفاده از فرصت‌طلبی‌های مذاکره کنندگان بوده و این نیز بر استفاده مستقیم از دیگر اصول غیر اخلاقی در مذاکرات تاثیرگذار می باشد. با این حال اصول اخلاقی در بین مذاکره کنندگان آمریکایی بیش از مذاکره کنندگان بلژیکی مورد توجه واقع گردیده بود. (جمال الخطیب و دیگران، ۲۰۱۱).

• در پژوهشی که احم‌ت ارکاس و موشه بانای تحت عنوان «گرایش‌ها به استفاده از تاکتیک‌های مشکوک در ترکیه» در سال ۲۰۱۰ منتشر نمودند، پژوهشگران به شناسایی نقش ویژگی‌های فردی مذاکره‌کنندگان همچون فردگرایی یا جمع‌گرایی، اعتماد و ایده‌ثولوژی‌های اخلاقی بر استفاده از تاکتیک‌های مشکوک غیر اخلاقی همچون ادعاهای غیر واقعی نمودن، فریبکاری و دروغ‌گویی پرداختند. جامعه آماری آن‌ها ۴۰۰ نفر از مدیران شاغل در کشور ترکیه بوده و نمونه برداری آن‌ها به وسیله پرسشنامه انجام گردیده است. در نهایت یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مذاکره‌کنندگانی که امتیاز بالایی در فردگرایی بدست می‌آورند، تمایل بیشتری به استفاده از ادعاهای غیر واقعی نمودن و فریبکاری داشته و کمتر اقدام به دروغ‌گویی می‌نمودند. همچنین بین میزان اخلاق‌گرایی و استفاده از تاکتیک‌های غیر اخلاقی رابطه‌ای منفی وجود داشت و در نهایت بین اعتماد و استفاده از تاکتیک‌های مشکوک رابطه‌ای یافت نگردید. (احم‌ت ارکاس و موشه بانای، ۲۰۱۰)

با توجه به مطالعه‌ی گسترده منابع مختلف متأسفانه تا به امروز پژوهشی مشابه با موضوع این تحقیق نه در سطح داخلی و نه در سطح بین‌المللی صورت پذیرفته است.

### مبانی تحقیق

پایه هر علمی روش شناخت آن است و اعتبار و ارزش قوانین علمی، به روش شناختی مبتنی است که در آن علم به کار می‌رود. پژوهش یا تحقیق یک روند هوشمندانه، هوشیارانه، خلاقانه و سامانمند برای یافتن، بازگویی و بازنگری پدیده‌ها، رخدادها، رفتارها و انگاشته‌ها است. پژوهش همچنین برای استفاده از پدیده‌های موجود برای دست یافتن به راهکارهای عملی و فناوری‌ها به کار می‌رود. پژوهش در دو بعد «یافت پرسش پژوهش» و دیگر «پاسخ دادن به آن» می‌باشد. اکنون پژوهش در علوم انسانی روش علمی است که به بسیاری از مسائل و رویدادها به دیده تردید می‌نگرد و آنها را با روش‌های مخصوص و از ابعاد و جنبه‌های گوناگون بررسی می‌کند تا به علت آنها پی‌ببرد و راهکار یا الگوی جدید جهت بهبود شرایط ارائه می‌نماید. (کرسول، ۲۰۰۸)

### قلمرو موضوعی

با توجه به اهمیت فراوان مسایل انسانی در علوم مدیریت و پررنگ‌تر شدن این مسایل در سال‌های اخیر، این پژوهش با تمرکز بر علوم ارتباطات در صدد شناسایی راه‌های مناسب و تاکتیک‌هایی که منجر به اثر بخش‌تر گردیدن روابط و مذاکرات تجاری مدیران می‌گردد می‌باشد.

### قلمرو مکانی

به دلیل گستردگی مبحث مذاکرات تجاری که در واقع هر واحد صنعتی، تجاری و یا بازرگانی که در هر یک از بخش‌های مذکور در کشور فعالیت دارد را شامل می‌گردد و با توجه به محدودیت‌های زمانی پیش‌روی این تحقیق، لذا ناچاراً تنها به تمرکز بر مذاکرات تجاری مدیران موفق شاغل در صنعت خودرو استان خراسان رضوی علی‌الخصوص شهرستان مشهد پرداخته است.

## قلمرو زمانی

مقدمات این پژوهش از تابستان سال ۱۳۹۳ شروع گردید و در پاییز همان سال پس از انجام مطالعات ابتدایی در حوزه مذاکره با انتخاب موضوع فعلی و تأیید آن توسط اساتید محترم دانشگاه به طور جدی وارد مرحله گردآوری اطلاعات گردید. جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در سال ۱۳۹۴ انجام پذیرفته است.

## روش شناسی تحقیق

نوع تحقیق بر اساس ماهیت و روش از نوع پیمایشی و در دسته کاربردی می باشد.

## جامعه مورد مطالعه

جامعه عبارتست از مجموعه افراد، اشیاء و یا بطور کلی پدیده‌ها، که محقق می تواند نتیجه مطالعات خود را به آن مجموعه تعمیم دهد (مهرگان و زالی، ۱۳۸۵). در این تحقیق، با توجه به هدف محقق، جامعه آماری، متشکل از مدیران ارشد شرکت های صنعتی و بازرگانی در حوزه صنعت و تجارت شهرستان مشهد که دارای حداقل ده سال سابقه کار اجرایی در همان حوزه و مشخصاً در شهرستان مشهد باشند و بصورت مستمر درگیر انجام مذاکرات تجاری بوده اند، می باشد. همچنین در طول اجرای تحقیق، محقق سعی نموده با استفاده از تجربیات و شناخت این مدیران به شناسایی افراد ذی صلاح دیگر که دارای شرایط لازم و کافی می باشند.

## روش نمونه گیری

با توجه به روش شناسی تحقیق و ماهیت موضوع به نظر می رسد راه اساسی دست یابی به نتایج مناسب استفاده از نظرات متخصصان و خبرگان می باشد. شیوه نمونه گیری به کار گرفته شده، نمونه گیری هدفمند بوده که این شیوه نمونه گیری، به این صورت است که بر اساس ویژگی های احصا شده جهت خبرگان صنعت و تجارت افراد مناسب شناسایی خواهند شد. (ساندرس، ۱۹۹۷). مبنای این انتخاب به گونه ای خواهد بود که همه ی این افراد خبره دارای تجربه کافی بوده باشند و دیگر الزامات جامعه مورد نظر را نیز داشته باشند.

## ابزار گردآوری داده ها

در ابتدا با استفاده فرا تحلیل و با تمرکز بر ادبیات تحقیق به شناسایی و گرد آوری تاکتیک های مورد کاربرد در مذاکرات تجاری پرداخته شده است. پس از آن با در دست داشتن این مجموعه مصاحبه هایی را با جامعه آماری مورد نظر ترتیب داده و به تکمیل این دسته بندی پرداخته شده است. برخی تاکتیک ها با توجه به نظر خبرگان به دسته بندی ابتدایی اضافه شده است. در ادامه جهت جمع آوری نظریات خبرگان در مورد میزان اهمیت این تاکتیک ها از منظر ارجحیت کاربرد، از پرسشنامه مقایسه زوجی جهت سنجش میزان ارجحیت هر کدام از گروه ها نسبت به یکدیگر استفاده گردیده است.

## شیوه تجزیه و تحلیل داده ها

شیوه تجزیه و تحلیل داده ها در این تحقیق به صورت کیفی و بر اساس تحقیق کتابخانه ای بوده و برای مقایسات دسته بندی ها بر اساس متدولوژی AHP تحلیل مقایسه زوجی انجام پذیرفته است. در جهت انجام هرچه بهتر پژوهش و قابلیت اطمینان آن برای انجام تحلیل سلسله مراتبی و مقایسات زوجی از نرم افزار 11 Expert Choice استفاده گردیده است.

### مصاحبه

متداول ترین وسیله بررسی تجربی در علوم انسانی و مطالعات کاربردی، مصاحبه است. زیرا گرچه با این وسیله، رفتار اجتماعی افراد فقط به طور غیرمستقیم، بر مبنای عکس العمل آنها به سوالات سنجیده می شود و به نظر می رسد با تکنیک‌هایی چون مشاهده و یا آزمایش ممکن است بتوان رفتار اجتماعی افراد را در گروه های کوچک به طور مستقیم و واقعی تر بررسی کرد، اما در گروه های بزرگتر، هنگامی که مقایسه نسبتاً دقیق رفتار گروه ها با یکدیگر مطرح می شود باید مقیاس های دقیق، قابل اطمینان و یک شکلی برای مقایسه و سنجش آن تعداد زیاد از افراد با یکدیگر یافت که در مجموع روش مصاحبه در بیشتر موارد به این هدف ایده آل نزدیک تر است. با این تفاسیر برای جمع آوری اطلاعات از مصاحبه های نیمه ساختار یافته هدایت شده به منظور دقت بیشتر به صورت فردی استفاده خواهد شد. انجام این مصاحبه ها تا رسیدن پاسخ های حاصله از تحلیل ها به همگرایی مورد نیاز ادامه خواهد یافت. (سایدمن، ۱۹۹۸)

### فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

در علم تصمیم گیری که در آن انتخاب یک راهکار از بین راهکارهای موجود و یا اولویت بندی راهکارها مطرح است، چند سالی است که روشهای "تصمیم گیری با شاخص های چند گانه «MADM» جای خود را باز کرده اند. از این میان روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) بیش از سایر روشها در علم مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروفترین فنون تصمیم گیری چند منظوره است که اولین بار توسط توماس ال. ساعتی عراقی الاصل در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی منعکس کننده رفتار طبیعی و تفکر انسانی است. این تکنیک، مسائل پیچیده را بر اساس آثار متقابل آنها مورد بررسی قرار می دهد و آنها را به شکلی ساده تبدیل کرده به حل آن می پردازد. (مهرگان، ۱۳۸۳)

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در هنگامی که عمل تصمیم گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم گیری روبروست می تواند استفاده گردد. معیارهای مطرح شده می تواند کمی و کیفی باشند. اساس این روش تصمیم گیری بر مقایسات زوجی نهفته است. تصمیم گیرنده با فراهم آوردن درخت سلسله مراتبی تصمیم آغاز می کند. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد. سپس یک سری مقایسات زوجی انجام می گیرد. این مقایسات وزن هر یک از فاکتورها را در راستای گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد. در نهایت منطق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به گونه ای ماتریسهای حاصل از مقایسات زوجی را با یکدیگر تلفیق می سازد که تصمیم بهینه حاصل آید. (ساعتی و پنیواتی، ۲۰۱۳)

### مقایسه های زوجی

در این مرحله خبرگان مقایسه هایی را بین معیارها و زیرمعیارهای تصمیم گیری انجام داده و امتیاز آنها را نسبت به یکدیگر تعیین میکنند. این مقایسه ها بر اساس جدول نه کمیته انجام میشود. ارجحیت یک گزینه یا عامل نسبت به خودش مساوی با یک است، لذا اصل معکوس بودن یک عامل نسبت به دیگری و ارجحیت یک برای یک عامل یا گزینه نسبت به خودش، دو خاصیت اصلی ماتریس مقایسه‌های دو به دویی در فرآیند AHP هستند. این دو خاصیت باعث میشود که برای مقایسه n معیار یا گزینه، تصمیم گیرنده تنها به  $\frac{n(n-1)}{2}$  سوال پاسخ دهد. (قدسی پور، ۱۳۸۱)

برای امتیاز دهی به پرسشنامه AHP از مقیاس نه درجه ساعتی به صورت زیر استفاده می‌شود:

#### جدول (۱): جدول مقیاس های نه درجه ای ساعتی

ارزش	وضعیت مقایسه نسبت به j	توضیح
۱	ترجیح یکسان	شاخص A نسبت به j اهمیت برابر دارد و یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	کمی مرجح	گزینه یا شاخص A نسبت به j کمی مهمتر است.
۵	خیلی مرجح	گزینه یا شاخص A نسبت به j مهمتر است.
۷	خیلی زیاد مرجح	گزینه A دارای ارجحیت خیلی بیشتری از j است.
۹	کاملاً مرجح	گزینه A از j مطلقاً مهمتر و قابل مقایسه با j نیست.
۲-۴-۶-۸	بینابین	ارزشهای بینابین را نشان می‌دهد مثلاً ۸، بیانگر اهمیتی زیادتر از ۷ و پایین تر از ۹ برای A است.

#### سازگاری در قضاوتها

تقریباً تمامی محاسبات مربوط به فرایند تحلیل سلسله مراتبی بر اساس قضاوت اولیه تصمیم گیرنده که در قالب ماتریس مقایسات زوجی ظاهر می‌شود، صورت می‌پذیرد و هر گونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت بین گزینه‌ها و شاخص‌ها نتیجه نهایی به دست آمده از محاسبات را مخدوش می‌سازد. نرخ ناسازگاری<sup>۴</sup> که در ادامه با نحوه محاسبه آن آشنا خواهیم شد، وسیله‌ای است که سازگاری را مشخص ساخته و نشان می‌دهد که تا چه حد می‌توان به اولویتهای حاصل از مقایسات اعتماد کرد. برای مثال اگر گزینه A نسبت به B مهمتر (ارزش ترجیحی ۵) و B نسبتاً مهمتر (ارزش ترجیحی ۳) باشد، آنگاه باید انتظار داشت A نسبت به C خیلی مهمتر (ارزش ترجیحی ۷ یا بیشتر) ارزیابی گردد یا اگر ارزش ترجیحی A نسبت به B، ۲ و B نسبت به C، ۳ باشد آنگاه ارزش A نسبت به C باید ارزش ترجیحی ۴ را ارائه کند. شاید مقایسه دو گزینه امری ساده باشد، اما وقتیکه تعداد مقایسات افزایش یابد اطمینان از سازگاری مقایسات به راحتی میسر نبوده و باید با به کارگیری نرخ سازگاری به این اعتماد دست یافت. تجربه نشان داده است که اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱۰ باشد سازگاری مقایسات قابل قبول بوده و در غیر اینصورت مقایسه‌ها باید تجدید نظر شود. (مهرگان، ۱۳۸۳)

#### نرم افزار Expert Choice

نرم افزار EXPERT CHOICE یک ابزار قوی برای تصمیم گیری چند معیاره بر اساس فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (Analytical Hierarchy Process) می باشد که روشی منحصر به فرد برای استفاده از مقایسه های دو به دو و استخراج ارجحیت ها دارد. روش AHP با استفاده از ماتریس های مقایسه دو به دو به مقایسه گزینه های مختلف نسبت به معیارها پرداخته و در نهایت ارجح ترین گزینه را مشخص می کند. نرم افزار اکسپرت چویس قابل اعتماد برای ارزیابی های چند معیاره است که مورد تایید و حمایت توماس ال ساعتی بنیان گذار این روش می باشد و دارای قابلیت های فراوانی از جمله آنالیز حساسیت، تصمیم گروهی و ... می باشد.

این نرم افزار ارجحیت های به دست آمده در هر قسمت از فرآیند تصمیم گیری را با هم ترکیب و تلفیق کرده و سپس ارجحیت کلی گزینه ها را مشخص کند. در این پژوهش برای انجام تحلیل AHP از این نرم افزار استفاده گردیده است.

### تجزیه و تحلیل داده ها

#### ویژگی های جمعیت شناختی

جامعه آماری این تحقیق متشکل از خبرگان در زمینه مذاکرات تجاری که در حوزه صنعت شهرستان مشهد فعالیت می کنند می باشند و ویژگی های جمعیت شناختی آنان به شرح ذیل می باشد.

جدول (۱): مشخصات سنی و تجربی افراد حاضر در جامعه آماری

تعداد (درصد)	میانگین سن	میانگین تعداد مذاکرات (در پنج سال گذشته)	میانگین موفقیت در انعقاد قراردادها (درصد)	
۲۵	۳۹	۱۱۲	۵۸	خانم ها
۷۵	۴۵	۱۵۹	۶۹	آقایان

همچنین میزان تحصیلات جامعه آماری به شرح ذیل می باشد

جدول (۲): مشخصات تحصیلی افراد حاضر در جامعه آماری

دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتر	
-	۱	۲	۱	خانم ها
۲	۴	۴	۲	آقایان



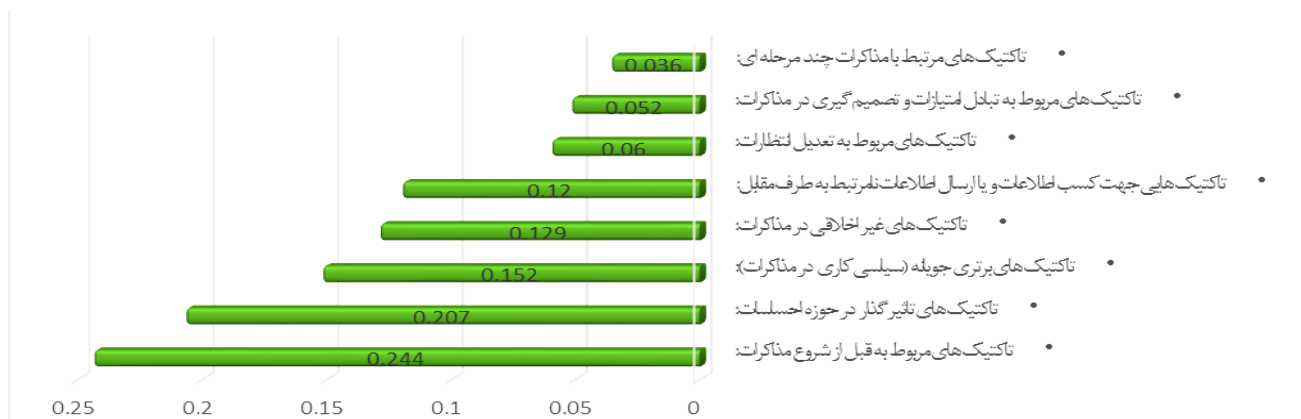
### دسته بندی تاکتیک ها

پس از انجام مراحل مختلف تحقیق دسته بندی کلی از تاکتیک های مورد استفاده در مذاکرات تجاری به شرح ذیل بدست آمد:



نمودار (۱): دسته بندی انواع تاکتیک ها در مذاکرات تجاری

در مرحله بعد با استفاده از پرسشنامه مقایسه زوجی میزان ارجحیت هر دسته از تاکتیک ها در برابر دسته های دیگر بوسیله ی خبرگان سنجیده شد ، که نتایج آن به شرح ذیل می باشد.



نمودار (۲): یافته های حاصل از تحلیل زوجی بوسیله نرم افزار Expert Choice

لازم به ذکر است میزان هم پوشانی داده ها نیز مقدار ۰,۰۷ می باشد که در محدوده مناسب و قابل پذیرش جهت این تحلیل می باشد.

## یافته های پژوهش

### دسته بندی تاکتیک ها در مذاکرات

با توجه به مطالعات صورت گرفته مشخص میگردد بدلیل ماهیت تاکتیک ها در مذاکرات نمی توان بصورت جامع و یکپارچه دسته بندی خاصی را در این مقوله ارائه نمود ، اما می توان تا حدودی مرز هایی را برای جدا کردن حوزه ی تاکتیک ها معرفی نمود. از دیر باز تا به امروز انواع مختلفی از این نوع طبقه بندی ها شکل گرفته است ، که به مرور برخی از آنها می پردازیم.

تاکتیک های مبتنی بر زمان اجرا: در گذشته برخی منابع ، تاکتیک ها را با توجه زمان به کار بردن آن تقسیم بندی می نمودند. به طور مثال تاکتیک هایی که از پیش از شروع مذاکره به اجرا در می آیند و یا تاکتیک هایی که در حین انجام مذاکره می توان از آن ها استفاده نمود و یا تاکتیک هایی که بعد از اتمام مذاکرات ، استفاده از آنها رایج می باشد.

تاکتیک های مبتنی بر اصول روانشناختی و یا احساسات: برخی منابع به تقسیم بندی تاکتیک ها در دو حوزه کلی روانشناختی و یا احساسی پرداخته اند. که البته این تقسیم بندی نیز طیف گسترده ای از تاکتیک ها ، همچون تاکتیک های مرتبط با مباحث فنی و یا حقوقی را شامل نمیکرد.

تاکتیک های مبتنی بر قدمت روابط طرفین در مذاکره: در یکی دیگر از دسته بندی های صورت گرفته ، محققان به صورت هوشمندانه ای تاکتیک ها را بر اساس قدمت روابط طرفین تقسیم بندی نموده اند. در این طبقه بندی از روابط کوتاه چند ثانیه ای یک فروشنده دوره گرد با خریداران تا روابط چندین ساله شرکای تجاری دیده می شود. اما از نواقص این طبقه بندی نیز می توان مباحث مشترک در دوره های مختلف را بیان نمود که باعث همپوشانی دوره های مختلف می گردد.

با توجه به یافته های این پژوهش دسته بندی جدیدی از انواع تاکتیک های قابل استفاده در مذاکرات تجاری ارائه گردیده است که با توجه به ارجحیت تاکتیک های مربوط به پیش از شروع مذاکرات نسبت به سایر تاکتیک ها به اختصار برخی از این تاکتیک ها معرفی می گردند :

### تاکتیک کنترل دستور جلسات

یکی از تاکتیک های ابتدایی در هر مذاکره، تهیه دستور رسمی برای هر جلسه از مذاکرات می باشد. دستور جلسه امتیازات زیادی دارد: اول اینکه دستور جلسه مذاکره کننده را وادار می سازد که اولویت ها و اهدافش را در مورد جلسه مطرح شده مورد بررسی قرار دهد. در اکثر مواقع، مذاکره کنندگان فقط از موضوعات یا مسائلی آگاهی دارند که می خواهند در جلسه مطرح نمایند. آن ها در مورد نظم جلسه یا امتیازات روانشناختی که ممکن است از طریق طرح مسائلی به روش خاص به دست آیند، کمتر فکر می نمایند. دستور جلسه باعث می شود که فرد قبل از شروع جلسه رسمی مذاکره در مورد این مسائل بیندیشد. دوم، دستور جلسه توانایی مذاکره کننده را در به دست گرفتن کنترل جلسه مذاکره تقویت می نماید و بدین وسیله توانایی بالقوه وی را در تحقق بخشیدن به

اهداف تیمش افزایش می دهد. در دست گرفتن کنترل جلسه تقریباً همیشه به عنوان امتیازی مهم در نظر گرفته می شود، بخصوص زمانی که این کنترل، فرد را قادر می سازد که استراتژی های از قبل طرح ریزی شده را به کار بندد و یا مانع از موفقیت نقشه های رقیبان گردد. سوم، دستور جلسه معمولاً تعادل رقبا را بر هم می زند، به خاطر اینکه بیشتر مذاکره کنندگان مهارت در تهیه دستور جلسه ندارند چه برسد به اینکه بخواهند دستور جلسه خوبی ارائه بدهند. دستور جلسه توانایی افراد را در به کارگیری استراتژی های گوناگون تقویت کرده و تلاش های رقبا را در به کارگیری سیاست های مختلف در مذاکره تضعیف می نماید. این امتیاز روانی توانایی های فرد را در به دست گرفتن کنترل جلسه مذاکره افزایش می دهد. (پندرگاست، ۱۹۹۰)

### تاکتیک استفاده از محدودیت های زمانی

در دنیای امروز یکی از استراتژیک ترین منابع در دسترس افراد و سازمان ها، زمان می باشد. از این رو شناسایی منابع زمانی و محدودیت های افراد در این زمینه می تواند به منزله ی یک مزیت مهم برای مذاکره کنندگان باشد. این محدودیت های زمانی در مواقعی که یکی از طرفین مزیت عدم وجود رقابت در همان زمینه را دارا باشد بسیار بیشتر اهمیت می یابد. به طور مثال هنگامیکه نماینده خریداری که به عنوان تنها مشتری محصول یک شرکت میباشد قصد مذاکره با نماینده تولید کننده را دارد، می تواند بسیار راحت از تاکتیک مذکور استفاده نماید تا زمانی که مشتریان محصول آن شرکت بیشتر می باشند. در واقع با استفاده از این تاکتیک می توان یا قرار دادن برخی نقاط مرگ در قرارداد با استفاده از اهرم فشار زمانی به خواسته های بیشتری رسید. (کراوس، ویکنفلد و زلوتکین، ۱۹۹۵)

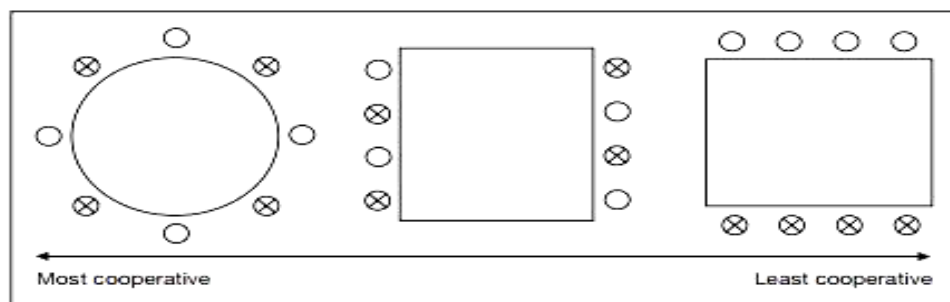
### تاکتیک های مرتبط با امور تشریفات در مذاکرات

تشریفات در لغت از واژه شرف ریشه گرفته که در عربی به معنای مجد و بزرگی است و کسی را شریف می دانند که فهیم، دانا و خوش اخلاق باشد. لذا واژه تشریفات دارای بار معنایی مثبت می باشد. تشریفات معادل واژه لاتین Protocol می باشد. به طور کلی تشریفات در مذاکرات از سه بخش کلی تشکیل شده است: بخش اول آداب مبتنی بر اخلاق میباشد، یعنی هرکاری که انجام می پذیرد باید در چارچوب موازین اخلاقی بوده و ما را در مسیر رشد و کمال قرار دهد در زبان انگلیسی این بخش را با عنوان Good manners می شناسند. بخش دوم نزاکت یا ایتیکت بوده و تفاوت آن با آداب در اختیاری بودن این بخش می باشد، به طور کلی تر می توان گفت که آداب در تمامی مکان ها و زمان ها مورد قبول بوده و پسندیده می باشد ولی ایتیکت تابع شرایط زمانی و مکانی می باشد به طور مثال در فرهنگ ایرانی هنگام عبور از درب اتاق، افراد به احترام یکدیگر سعی میکنند پس از فرد مقابل از در بگذرند و عبور از در را به یکدیگر تعارف می کنند، در حالیکه همین کار در جوامع بین المللی کاری ناشناخته می باشد که باعث بوجود آمدن برخی تعبیر غلط می گردد که به طور مثال همین مساله باعث بوجود آمدن این ذهنیت گردیده که ایرانیان از پشت در ها می ترسند و سعی میکنند ابتدا دیگران را به آن سوی در بفرستند تا در صورت مواجهه با خطر به آنان آسیبی وارد نشود. سومین بخش نیز ترتیبات بوده که به معنای ترتیبات قابل قبول برای مذاکرات، مراودات و... می باشد. در واقع مفهوم این بخش اشاره به اقداماتی دارد که افراد برای انجام درست امور علی الخصوص در جلسات بین المللی باید از آنها پیروی نمایند. در واقع قوانین نانوشته ای می باشد که برای حسن انجام امور می باشد از آنها پیروی نمود. به طور مثال در بسیاری از جلسات بین المللی اعضا حق ندارند مستقیماً خطاب به یکدیگر صحبت نمایند و باید مطالب را با فرد رییس جلسه در میان بگذارند یا اینکه فرد سخنگو همیشه باید در ابتدا و انتهای عرایضش از حضار تشکر نماید. این رفتارها باعث جلب احترام طرف های مقابل می گردد در

حالی که الزامی به انجام آن نمی باشد ولی انجام آنها باعث ایجاد ذهنیت مثبت نسبت به فرد و تیم او خواهد گردید. ( بیدار مغز ، ۱۳۸۹ )

### تاکتیک انتخاب محل مذاکره و چیدمان افراد

انتخاب محل مذاکرات یکی از مهم ترین عوامل محیطی در بحث تشریفات در مذاکرات می باشد. در واقع بر کسی پوشیده نیست مزیت های مذاکره در خانه خود چه اندازه بیشتر از مذاکره در خانه رقیب می باشد، چه از لحاظ توانمندی استفاده از قدرت ها و عوامل محیطی برای ایجاد فشار روحی و روانی بر طرف مقابل و چه از لحاظ ایجاد جو دلخواه خود که باعث آسودگی خاطر و از بین بردن تنش های احتمالی خواهد گردید. فردی که در خانه یا محیط کار خود و به طور کل نقش میزبان را در مذاکرات ایفا می نماید می تواند شرایط استقبال و اقامت افراد را مدیریت کند و نسبت به ایجاد احساس خوب در طرف مقابل پیش دستی نماید. میزبان می تواند شکل میز مذاکرات را تعیین نماید که یکی از کلیدی ترین مسائل در ایجاد روند مناسب در جلسه مذاکره می باشد. در واقع میز های مستطیل شکل که افراد تیم های مذاکره کننده در دو سمت میز رو درروی یکدیگر می نشینند کمترین حالت همکاری و جو مسالمت آمیز را دارند و بیشتر به میدان های جنگ شبیه است تا جلسات مذاکره. در بهترین حالت برای ایجاد احساس خوب نیز افراد به صورت یک در میان دور یک میز دایره ای می نشینند که به ایجاد روابط مناسب در آینده کمک می نماید. اما بسیاری از جلسات بین المللی از قوانین خاص خود در مورد چیدمان افراد تبعیت می نمایند. معمولاً رئیس جلسات در صدر میز و رو به درب سالن خواهد نشست و دیگر اعضا در اطراف وی خواهند نشست. (سانر ، ۲۰۰۸)



شکل (۱) : انواع چیدمان افراد در حین مذاکرات

### تاکتیک استفاده از پیش شرط ها

پیش شرط ها در بسیاری از مذاکرات مورد استفاده قرار می گیرند. این تاکتیک از قبل از شروع یک مذاکره و حتی پیش از دیدار طرفین استفاده می گردد. مذاکره کنندگان به واسطه مزیت ها و یا قدرت در دستشان و یا به دلیل نیازمندی طرف مقابل اقدام به استفاده از این تاکتیک می نمایند تا طرف مقابل را تحت فشار گذاشته و امتیازات مطلوب تری را برای خود به ارمغان آورند. (جانانان فارینگتون ، ۲۰۱۳). استفاده از پیش شرط ها در دو حوزه کلی روند مذاکرات و موضوعات و مباحث مذاکرات رایج می باشد. از این تاکتیک در مذاکرات دیپلماسی به وفور استفاده میگردد. به طور مثال در مذاکرات هسته ای ایران و گروه ۱+۵ بارها شاهد استفاده دول غربی از این تاکتیک بودیم به نحوی که آنها امتیاز گیری را پیش از شروع جلسات آغاز می نمودند، به طور مثال

پیش شرط خود را تعطیلی یک مرکز تحقیقاتی عنوان می نمودند. مذاکرات دو کره با یکدیگر که پیش شرط پیونگ یانگ برای مذاکره با طرفین را برجیدن چیدمان نیروهای نظامی آمریکا از اطراف آن کشور بوده است. در زمینه مدیریت و فروش نیز مثال های فراوانی یافت می شود. به عنوان نمونه هنگامیکه نماینده یک شرکت با طرف مقابل در حال گمانه زنی برای برگزاری جلسه ای مشترک است و طرف مقابل اذعان می نماید پیش شرط آنها برای حضور در جلسه ، عدم مطرح کردن مسایل مالی علی الخصوص بحث افزایش قیمت می باشد که در صورت پیش آمدن این موضوع وی اقدام به اتمام جلسه خواهد نمود.

### نتیجه گیری

با توجه به یافته های این پژوهش به نظر می رسد مذاکره کنندگان از این پس در جهت اجرای هرچه بهتر مذاکرات و تعاملات تجاری خود می بایست بیش از پیش به تاکتیک ها و اصول پیش از آغاز یک جلسه مذاکره دقت نمایند. از این پس مذاکره کنندگان باید بیش از گذشته در باره برنامه ریزی ، آراستگی و زیبایی ظاهری ، فراهم آوردن شرایط محیطی مناسب و ... وقت صرف کنند. البته لازم به ذکر است با توجه به متمرکز بودن این پژوهش بر روی فرهنگ خاصی از انواع فرهنگ های حاکم در کشور نمی توان آن را با اطمینان راجع به تمام اصناف و صنایع بست داد. همچنین پیشنهاد محقق در مورد علاقه مندان به این حوزه اینست که با انجام پژوهش های مبسوط و هدفمند در راستای شناسایی انواع فرهنگ های مختلف در کشور و شناسایی تاکتیک های اثر بخش در مذاکرات تجاری هر فرهنگ تحقیقاتی انجام گردد.

### منابع

۱. بیدار مغز ، ع م . (۱۳۸۹). آداب ، اتیکت و ترتیبات تشریفات . مدیریت ارتباطات ، ۶ (۴) ، ۲۳ - ۲۷ .
۲. شعبانعلی، محمد رضا. (۱۳۹۱). " فنون مذاکره ". تهران، انتشارات نص. چاپ سوم
۳. فیشر، راجر و ویلیام، یوری. (۱۳۹۱). "اصول و فنون مذاکره". ترجمه: مسعود حیدری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ چهاردهم
۴. قدسی پور، سید حسن . (۱۳۸۱) . مباحثی در تصمیم گیری چند معیاره ، تهران ، انتشارات دانشگاه امیر کبیر، چاپ سوم .
۵. کشتکار، حسین؛ وحید بحرینی؛ مجید گرگی زاده و ابوذر جوکار، ۱۳۹۳، بررسی رابطه بین مهارت مذاکره مدیران بازرگانی با فروش شرکت، اولین همایش ملی حسابداری، حسابرسی و مدیریت، اصفهان، موسسه آموزش عالی جامی
۶. معین، محمد؛ ۱۳۸۸ ، " فرهنگ معین ". تهران ، انتشارات امیر کبیر ، چاپ سیزدهم .
۷. مهرگان، محمد رضا . (۱۳۸۳) . پژوهش عملیاتی پیشرفته ، تهران ، انتشارات کتاب دانشگاهی، چاپ اول .
۸. ویسمرادی، اکبر پیمان اکبری؛ رضا رستمی و عبدالحمید محمدی نجف آبادی، ۱۳۹۲، " تحلیل تاثیر سبک های مهارت مذاکره بر سطح فروش شرکت (مطالعه موردی: شرکت چینی کرد کرمانشاه)"، کنفرانس بین المللی مدیریت، چالشها و راهکارها، شیراز،

9. Al-Khatib, J. A., Malshe, A., Sailors, J. J., & Clark III, I. (2011). The impact of deceitful tendencies, relativism and opportunism on negotiation tactics: a comparative study of US and Belgian managers. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 133-152.
10. Ashcroft, S. (2004). Commercial negotiation skills. *Industrial and Commercial Training*, 36(6), 229-233.
11. Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1994). *Negotiating rationally*. Simon and Schuster.
12. Creswell, J. W. (2008). Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. Upper Saddle River, NJ: Merrill. Creswell, JW (2009). *Research design. Qualitative, and mixed methods approaches*, 570-590.
13. Daniels, S., (1998). *Closing the deal*. work study, 47 (2), pp.56-58
14. Erkus, A., & Banai, M. (2011). Attitudes towards questionable negotiation tactics in Turkey. *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 239-263.
15. Ertel, Danny. *Training negotiation in corporate capability*. Harvard Business Review, May - June (1999).
16. example of use - "*the Republicans accused the Democrats of negotiating in bad faith*", Oxford Online Dictionary, [2] [Archived](#) 13 May 2015 at the [Wayback Machine](#)
17. Gates, Steve (2011). *The Negotiation Book*. United Kingdom: A John Wiley and Sons, LTD, Publication. p. 232.
18. Hellriegel, D. and J. Slocum (2008). *Organizational Behavior*. Cengage Learning.
19. <http://topsalesworld.com/topsalesmanagement/author/jf> Negotiation – How to Handle Tactics, Tricks And Threats .September 6, 2013 by Jonathan Farrington
20. Kennedy, G. (2009). *Negotiation: An A-Z Guide*. Economist.
21. Pendergast, W. R. (1990). Managing the negotiation agenda. *Negotiation Journal*, 6(2), 135-145.
22. Saaty, T. L. (1980). The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resources allocation. *New York: McGraw*.
23. Saner, R. (2008). *The Expert Negotiator: Strategy, Tactics, Motivation, Behavior, leadership*.
24. Wall, Jr., James A. (1985). *Negotiation: Theory and Practice*. Glenview, Il: Scott, Foresman,
25. William A. Cohen, (2003). *The importance of expectations on negotiation results*. *European Business Review*, vol.15 Iss 2 pp. 87 - 94