



## فصل اول :

# کلیات تحقیق



#### مقدمه :

دنیایی که در آن زندگی می کنیم شاهد تحولات شگرفی است . سرعت این تحولات روز به روز بیشتر می شود به طوری که به هیچ وجه با گذشته های دور قابل قیاس نیست . اگر بخواهیم آمادگی همراهی و توان لازم برای همگامی با این تحولات داشته باشیم به ناچار باید اطلاعات ، دانش ، ابزارها و توانمندی های مناسب و ضروری را در خود ایجاد و شکوفا کنیم . در این میان هم مدیر علاوه بر توانایی های فنی نیاز به داشتن مهارت هایی در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران را باید لازمه ی کار خود قرار دهد چون کار مدیر دستیابی و رسیدن به اهداف سازمانی است حال برای رسیدن به این اهداف سازمانی از مهارت های ارتباطی که بنحوی برطرف مورد نظر خود بتواند نفوذ پیدا کند باید استفاده کند . هر روز که می گذرد همه ما چه به عنوان یک فرد ، مدیر ، سازمان و شرکت در محدوده گسترده تر و پیچیده تری از ارتباط با دیگران قرار می گیریم .

مهارت ایجاد ارتباط مؤثر و کارآمد یکی از مهمترین مهارت های لازم برای هر مدیر به شمار می رود زیرا موفقیت یک مدیر بیش از آنکه به توانایی های تکنیکی اش مربوط باشد به توانایی او در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران بستگی دارد نتایج تحقیقی که توسط نشریه Fortune بر روی ۲۰۰



مدیر از شش شرکت انجام شده حاکی از آن بوده که بزرگترین عامل شکست مدیران ، ضعف مهارت های ارتباطی آنان بوده است . ( Ertel , 1999 , 23 )

یکی از مهمترین مهارت های ارتباطی ، مهارت در مذاکره<sup>۱</sup> است ، مذاکره یعنی راه نفوذ در دیگران به منظور مبادله ی افکار یا اشیاء مادی است، مذاکره مهم ترین و رایج ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان هاست . و چون تمام نیازها ، ادامه زندگی ، امنیت ، آسایش زندگی ، رفاه اقتصادی ، افزایش آگاهی ، بالابردن سطح زندگی و پیشرفته ترین سطح این است که ، با دیگران برای تأمین نیازهای خود به توافق برسند.

روابط به دلیل وجود اهداف مشترک وجود دارد ، و بر این دلالت دارد که ابزار دستیابی به این اهداف توسط طرف های در حال مذاکره تقسیم می شوند ، بنا بر این فرآیند مذاکره خریدار و فروشنده به طور همزمان با عناصر همکاری و تعارض روبرو می شوند . همکاری ،اهداف متقابل و فردی را تأمین می کند در حالی که تعارض محیط رقابتی را برای دو طرف فراهم می کند برای اطمینان از این که این توافق از نفع شخصی شان حمایت می کند . ( wimsaatt and Gassenheimer , 1996 , 21 )

برای حداقل کردن این تعارض و برای رسیدن به راه حل های مصالحه ، استفاده و کاربرد مهارت های مذاکره و انتخاب تاکتیک های مناسب مفید است .

یکی از نقش های مدیر از نظر مینتز برگ نقش مذاکره کننده است.(رضائیان ۱۳۸۰ ، ۱۹)

یکی از عوامل اساسی و بسیار مهم بر موفقیت و پیشرفت شرکت ها برخورداری مدیران این سازمان ها از مهارت ها و فنون مذاکره می باشد که این خود یک عامل بسیار مهم در موفقیت و انجام

<sup>۱</sup>- Negotiation



مذاکرات و عقد قراردادهای می باشد پس یکی از توانمندی های مهارتهایی که برای مدیر لازم است فراگیری و کسب مهارت مذاکره است .

### تعریف موضوع تحقیق:

در دنیای امروز ، دگرگونی هایی بسیار زیاد همراه با گسترش رقابت درزمینه های متنوع ، بویژه در بازارها مشاهده می شود بازاریابی از محدوده ی تولید ، قیمت گذاری ، شناسایی بازار و توزیع کالا فراتر رفتند و شرکت ها مجبور به ایجاد تماس و ارتباط با خریداران بالقوه و بالفعل می نمایند با توجه به تغییر در زمینه مفهوم بازاریابی که از کسب سود از طریق افزایش فروش بر مبنای تولید به کسب سود از طریق ارضای نیاز خریداران بر مبنای خریدار و مصرف کننده تغییر جهت داده خواه ناخواه مصرف کننده و خریدار که در این مفهوم فرصت مشارکت پیدا نموده است به آنان نیز حق تصمیم گیری مربوط به کارشان داده شده است در این جا اهمیت مذاکره بیش از هر زمانی دیگر روشن دیده شده است و هر چه افراد بیشتری در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند احتمال عدم توافقها نیز بیشتر خواهد شد با توجه به این موارد آشنایی مدیر و بازاریاب با مهارت های اساسی مذاکره امروزه از اهمیت خاصی برخوردار شده است . آشنایی و نهایتاً سلطه به اصول و مهارت هایی در مذاکره مدیران را به این توان مجهز می کند که در جریان ارتباطات با دیگران از پایین ترین و ابتدایی ترین مذاکرات تا بالاترین حد خودش یعنی مذاکرات بین المللی با طرف های مذاکره به نحوی مذاکره کنند که توافق حاصل از مذاکرات معقول ، منطقی و در بیشتر مواقع به نفع خود باشد .

بنابراین مساله اصلی تحقیق به صورت زیر تعریف می گردد:

رابطه بین مهارت مذاکره مدیران بازرگانی با فروش شرکتهای کاشی و سرامیک چگونه است؟



### تاریخچه و سابقه موضوع تحقیق :

با بررسی تحقیقات انجام شده در داخل کشور که از طریق مطالعه پایان نامه ها در کتابخانه ها و مرکز اسناد و مدارک و بررسی پایان نامه های خارجی که از طریق سایت UMI انجام گرفت ، سابقه ای از انجام پروژه ای مرتبط با موضوع وجود ندارد.

فقط تحقیقی در سطح بین الملل توسط رون آندریا که طی سال ۲۰۰۵ مهارت مذاکره در فروش را مورد بررسی قرار داده که هدف از این تحقیق شناسایی راه حلی جهت اجرای مذاکرات فروش بود در این تحقیق ۲۰۰۰ فروشنده به طور یکسان از ۵۰۰ شرکت ثروتمند از همه صنایع را مورد بررسی قرار داد. دو محققانی دیگر نظیر تونی مانینگ و باب ربرتسون بروی مهارت مذاکره و نفوذ در دو بخش طی سال ۲۰۰۳ و پولینس و دیگران که در مورد تفاوت های فردی و انگیزش در استفاده از مهارت های مذاکره در سال ۲۰۰۰ را مورد تحقیق قرار داده اند.

### اهمیت و ضرورت تحقیق :

مذاکره امروزه یکی از با اهمیت ترین و مهمترین کار هر مدیر به حساب می آید . هر مدیر خواه ناخواه مرتبط با افراد زیر دست و مافوق و کلیه افرادی که به نحوی با سازمان مرتبط در تماس اند برخورد دارد این ارتباط خود نشان دهنده مذاکره است یعنی این ارتباطات به همین جا ختم نمی شود . بلکه وقتی این ارتباطات از مرزهای سیاسی کشورها می گذرد رابطه پیچیده تری تحت عنوان روابط خارجی پیش می آید که این نوع ویژه ای از مذاکرات و توانمندی های فوق العاده ای را طلب می کند این فرآیند امروزه با سرعت و تنوع و پیچیدگی خاص خودش به پیش می رود که این یک حقیقت غیر قابل انکار و قطعی به شمار می آید عدم تسلط به اصول فوق باعث خواهد شد که ، علاوه



بر منافع فرد سازمانی ، منافع کلان و ملی نیز در معرض تضییع و خطر قرار می گیرد . بنا بر این برای حفظ منافع خرد و کلان و تقویت فرهنگ مذاکراتی باید به نحو شایسته ای اقدام مثبت و سریعی در این زمینه ایجاد ، توسعه و تقویت این عامل انجام گیرد با این وجود در ایران بسیاری از مدیران روش درست انجام کار مذاکره را نمی دانند هر چند این افراد جهت انجام امور تجاری خود دائماً در حال مذاکره اند ، لیکن حرف انجام عملی دلیل بر آن نمی شود که آن عمل درست انجام شود ، مذاکره هم احتیاج به دانش و مهارت خاص خود دارد که مدیران ما بایستی با این مهارت ها آشنایی پیدا کنند و آن را به خوبی فراگیرند و از جنبه علمی آنرا بیاموزند با برخورداری از مهارت در مذاکره بدون اتلاف وقت و انرژی و منابع به راحتی می توانند از نقطه نظرات هم مطلع شوند و به خوبی از این مذاکرات سود ببرند .

از ضروریات این تحقیق آن است که با توجه به جنبه رقابتی شدن امروزه شرکت ها، انتصاب مدیرانی که بتوانند فروش شرکت را بالا ببرند از اهمیت بالایی برخوردار است.

### اهداف تحقیق :

مذاکره یکی از کارهای روزمره یک مدیر به حساب می آید برای جلوگیری از اتلاف وقت و نتیجه داشتن این مذاکرات چه خوب است که مدیران ما از دانش و مهارت مذاکره<sup>۱</sup> بهره گیرند تا به نتایج اصولی برسند.

هدف اصلی از این تحقیق عبارت است از :

ارزیابی تاثیر مهارت مذاکره مدیران بازرگانی با فروش شرکت در صنعت کاشی و سرامیک است.



### چهارچوب نظری تحقیق :

برنامه ریزی، هدایت و تحلیل نتایج مذاکرات تجاری، عناصر کلیدی تجارت موفقیت آمیز است. بهبود مهارتهای مذاکرات تجاری یک وظیفه مشکل، با ارزش و اغلب از نظر شخصی چالش بر انگیز است. این پدیده ای خارق العاده است که مذاکرات می تواند شامل بعد وسیعی از موضوعات پیمانی، تجاری و مالی باشد، در بسیاری از موارد مذاکرات بسیار پیچیده تر می شوند.

سرعت تجارت افزایش یافته است فشارشدید را بر آن افرادی که در جستجوی مذاکره هستند که می خواهند امتیازات بهتری از مذاکره را بدست آورند، قرار می دهند. کاربرد مهارت های مذاکره وقتی به درستی انجام شود فعالیت حرفه ای می شود. (Ashcroft, 2004, 229)

بیشتر فروش های تجارت با تجارت مستلزم مهارت های مذاکره است. (katler, 2000, 638)

تعاریف زیادی از مذاکره وجود دارد:

فارینتون و واترز مذاکره را :

فرایند حل اختلاف عقیده هایی که در معاملات پیمانی بین خریدار و فروشنده بوجود می آید. که

در این تعریف مختصر از مذاکره نیاز برای فرآیند را تاکید می کند. (Ashcroft. 2004, 230)

فیشر و دیگران می گویند که مذاکره وسیله ای اساسی در بدست آوردن این است که شما از

دیگران چه می خواهید. (pullins & etal, 2000, 467)

مذاکره فرآیند، تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با توجیحات متفاوت است و یا

می توان گفت مذاکره فرآیندی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف های مشترک و متضاد،

طرح های پیشنهادی خود را بیان می کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می دهند تا

احتمالاً به توافق برسند به عبارت دیگر مذاکره در صورتی مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی



داشته باشند . مذاکره به معنی گفتگو ، بحث یا چانه زنی جهت دستیابی به توافقی در معاملات بازرگانی می باشد که شامل مراحل برنامه ریزی ، ارزیابی و در مرور و تجزیه و تحلیل می باشد از این رو می توان گفت که مذاکره نوعی از ابزار ارتباطی بین دو طرف برای نیل به توافق پیرامون نیازها و نظرات متفاوت است .

### ارکان اساسی مذاکره :

ارکان مذاکره از چهار عامل اساسی تشکیل می شود که عبارتند از ۱- هدف مذاکره ۲- روش های مذاکره ۳- افراد و ویژگی ها و توانمندی های مذاکره ۴- اطلاعات لازم جهت برگزاری مذاکرات موفقیت آمیز ( حسینی ، ۱۳۷۲ ، ۲۰۰ )

مراحل اصلی در فرآیند مذاکره عبارتند از :

- ۱- آمادگی<sup>۱</sup>
- ۲- ارائه پیشنهاد<sup>۲</sup>
- ۳- چانه زنی<sup>۳</sup>
- ۴- خاتمه دادن<sup>۴</sup>

این مراحل در بعضی مذاکرات می تواند در مرحله دیگر تا حدی ادغام شود که آنها به عنوان

مراحل مجزا قابل شناسایی نیستند . ( Daniels , 1998 , 57 )

---

1- Preparation  
2- making offers  
3- bargaining  
4- Closure





مذاکره جنبه مهم فروش است درک فرایندهای درگیر در ایجاد رویاروی های موثر تر خریدار و فروشنده برای پیشرفت هم تئوری و هم عمل موثر است. (pullins & etal,2000,466)

لی و دوبلر<sup>۱</sup> شرایط زیر را فهرست کرده اند که در آن مذاکره رویه مناسبی برای منعقد کردن فروش است :

- ۱- هنگامی که عوامل بسیاری نه فقط بر روی قیمت بلکه بر کیفیت خدمت فراهم می شود .
  - ۲- وقتی که ریسک های تجاری به طور صحیح از پیش تعیین نمی شود .
  - ۳- وقتی که دوره ی بلند زمانی برای تولید اقلام خریداری شده مورد نیاز است .
  - ۴- وقتی که مکرراً در تولیدات به خاطر سفارشات در حال تغییر زیاد وقفه ایجاد شود .
- (katler,2000,638)

#### فرضیات تحقیق :

هر تحقیقی برگرفته از خلاقیت محقق و ابتکار آن به شمار می آید محقق در این رابطه به موضوعی می پردازد که در نوع خود تازه و نو است لذا محقق برای بررسی این پدیده که در ذهن او در



قالب مسئله رخ می دهد اقدام به طرح فرضیه ای می نماید که از طریق اثبات یا رد فرضیه به صحت و سقم مسئله ایجاد شده پی می برد ، هیچ تحقیقی بنحوی انجام نمی گیرد مگر این که در فرضیاتی درست و سنجیده برخوردار باشد .

**فرضیه اصلی :** بین مهارت مذاکره مدیران بازرگانی با فروش شرکت رابطه وجود دارد .

### روش تحقیق

**نوع تحقیق بر اساس هدف :** این تحقیق هدفش بهبود در مهارت های مدیر در انجام مذاکره می باشد که از نوع تحقیق کاربردی می باشد .

**نوع تحقیق بر اساس ماهیت و روش :**

این تحقیق از آن جهت که برای کسب اطلاع از وجود رابطه بین متغیرها صورت می گیرد از نوع تحقیق همبستگی است .

**قلمرو تحقیق :**

**۱-قلمرو مکانی**



از عمده ترین نکات مورد توجه در یک تحقیق علمی تعیین حد و مرزهای مساله مورد تحقیق است ، در این راستا باید قبل از شروع تحقیق مساله مورد تحقیق را از جنبه های مختلف محدود نمود تا چهار چوب کمی روشن گردد و از اتلاف بیهوده وقت و منابع در مورد مطالبی که مربوط به تحقیق نمی باشد جلوگیری نمود ، بنابراین : به دلیل اینکه یکی از متغیرهای تحقیق رقم فروش می باشد و با توجه به این مطلب که سازمان ها رقم فروش واقعی خود را در اختیار مراجعین نمی گذارند لذا در صنعت مربوط در جمع آوری اطلاعات باید سعی شود کارخانجاتی انتخاب شوند که در بورس پذیرفته شده اند زیرا رقم فروش آنها در اسناد ارائه شده به بورس موجود و نسبت به سایر منابع قابل استنادتر است .

به دلیل اینکه در صنعت مربوط کاشی و سرامیک تعداد کارخانجات پذیرفته شده در بورس ۹ عدد می باشد بدین دلیل نیاز به نمونه گیری نبوده و برای جمع آوری داده ها از روش سرشماری استفاده می شود .

## ۲- قلمرو زمانی :

در این تحقیق سعی گردیده است که بررسی مهارت مذاکره مدیران با فروش شرکت را در شرکت های کاشی و سرامیک طی سال ۸۳ را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد و نتایج تحقیق با توجه به فعالیت آنها طی این دوره زمانی بدست آمده است .

## ابزارهای گرد آوری اطلاعات:

در تحقیق حاضر جهت جمع آوری داده های مربوط به تحقیق از پرسشنامه لیکرت ۴ تایی استفاده شده است.



### روش تجزیه و تحلیل داده ها:

برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش رگرسیون و همبستگی اسپیرمن و آزمون این ضریب و برای نرمال بودن داده ها از آزمون شاپیرو-ویلک استفاده شده است .

### محدودیت های تحقیق:

الف : به دلیل مشغله کاری مدیران دسترسی به آنها به راحتی امکان پذیر نبود.  
 ب: به دلیل آگاهی مدیران نسبت به تکمیل پرسشنامه های تحقیقی و اهداف آن , برخی از آنها از پاسخگویی به پرسشنامه اجتناب می کردند که قانع کردن آنها جهت تکمیل پرسشنامه مستلزم وقت و توضیحات زیاد بود.

### تعریف واژگان و اصطلاحات به کار رفته در تحقیق :

مهارت : توانایی به انجام رساندن علمی را گویند .  
 مذاکره : فرایند خل اختلاف عقیده هایی که در معاملات بین خریدار و فروشنده بوجود می آید.

( Ashcroft , 2004,230)

مهارت مذاکره: مهارت های اصلی مذاکره عبارتند از :



- توانایی توصیف مجموعه ای از هدف ها و انعطاف پذیری نسبت به برخی آنها
- توانایی کشف راه های متعدد
- توانایی کسب آمادگی لازم
- توانایی گوش دادن به دیگران و سؤال کردن از آنان
- توانایی تشخیص اولویت ها. (هلر, ۱۳۸۳, ۷)

فروش : فرآیند شخصی یا غیر شخصی ، کمک کردن و یا متقاعد سازی مشتری پیش رو به

خرید کالا . ( H.Buskirk and D.Buskirk , 1992 , 4 )



## فصل دوم :

# ادبیات تحقیق



### تعاریف مذاکره :

مذاکره تبادل ارتباط برای رسیدن به توافقی است وقتی که شما و طرف مقابل شما دارای منافع هستید که بین شما مشترک است و در همان حال منافی دارید که با یکدیگر در تضاد است. (فیشرو یوری، ۱۳۸۳، ۲۰)

مذاکره فرآیند تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است. (رضائیان، ۱۳۸۲، ۸۹)

مذاکره فرآیندی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف های مشترک و متضاد، طرح های پیشنهادی خود را بیان می کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می دهند تا احتمالاً به توافق برسند. (Hellriegel & etal , 1995 , 446)

مذاکره : هنر رسیدن به تفاهم متقابل از طریق چانه زنی و بحث و استدلال بر سر مسائل اساسی است در حقیقت « فرآیند » جریان و یا برنامه ای است که یک خرید و فروش را به نتیجه می رساند. (حسینی، ۱۳۸۳، ۲۹)

مذاکره: به معنی گفتگو، بحث یا چانه زنی جهت دستیابی به توافقی در معاملات بازرگانی می باشد ( رستمی، ۱۳۸۲، ۷۸)



مذاکره : نوعی از ابزار ارتباطی میان ۲ طرف برای نیل به توافق پیرامون نیازها و نظرات متفاوت است . ( رستمی ، ۱۳۸۲ ، ۷۸ )

مذاکره : ضرورتاً هنر یافتن فنی است که هر دو طرف بتوانند از معامله آنچه را که می خواهند بدست آورند . ( H.Buskirk and D.Buskirk , 1992 , 324 )

مذاکره فرآیند حل اختلاف عقیده هایی که در معاملات بین خریدار و فروشنده بوجود می آید . ( Ashcroft , 2004,230 )

مذاکره ، فرآیند مصالحه که در آن گروه ها با مجموعه اهداف و ارزشهای مختلف و بر مبنای منافع شخصی متفاوت شان می باشند است . ( manning and Robertson , 2003 , 61 )

مذاکره : وسیله ای است که توسط آن افراد با علائق متفاوت می توانند در مورد اینکه چگونه بتوانند با افراد به سازش برسند ، به معنی دقیق کلمه به عنوان یک روش حل تعارض در نظر گرفته می شود . ( manning and Robertson , 2003 , 61 )

مذاکره : فیشر و دیگران می گویند : که مذاکره وسیله ای اساسی در بدست آوردن این است که شما از دیگران چه می خواهید . مذاکره ارتباطات پس و پیشی است که برای رسیدن به توافق طراحی شده است وقتی که شما و طرف دیگر دارای منافی هستید که تقسیم شده است و دیگری که مخالف هستند . ( Pullins & etal , 2000 , 467 )

از نظر دیوید اسمیت<sup>۱</sup> مذاکره عبارت است از : روش تصمیم گیری که با ترکیب از منافع مشترک و متعارض اعضای گروه هایی که در تصمیم گیری شرکت کرده اند مشخص می شود ، اشتراک منافع منجر به این ضرورت می شود که هر دو طرف با هر تصمیمی موافقت کنند ، منافع متعارض مربوط به





خصلت موضوعات اساسی است که نسبت به موقعیت غیرعادی است. (Wimsatt and Gassenheimer , 20 , 1995 , )

مذاکره : فرآیندی است که حداقل ۲ طرف برای رسیدن به توافق موضوعاتی که متقابلاً سودمند است تلاش می کنند . ( Gulbro and Herbing , 1996 , 17 )

مذاکره فرآیند رسیدن به تفاهم متقابل ، از طریق چانه زنی ، بحث و استدلال بر نکات اساسی است به عبارت دیگر مذاکره مجموعه کنش ها و واکنش های طرفین بر سر موضوعات مورد علاقه آنهاست و این مجموعه کنش ها و واکنش ها به مراتب بیشتر از یک مقایسه ساده بین پیشنهادهای پذیرش ها است . ( حسینی ، ۱۳۷۶ ، ۲۰۰ )

جهان به طور فزاینده ای در حال رقابتی شدن است به این معنی است که ایجاد محل رقابتی در این دنیا مهمتر است از هر چه خصوصیتی که در جهان دارد استفاده کنید به این معنی که افزایش بازگشت تمام سرمایه ها با کارکردن به طور مؤثر و انجام بهترین معامله ای که می تواند انجام شود تا حداکثر مزیتی را برای شرکتهای تضمین کند این مستلزم رفتن به بازارها با محصول خوب ، با ویژگی هایی که بازار در زمان مناسب می خواهد ( یا توسط بازاریابی خوب ، می تواند متقاعد می شود )

مابقی ممکن است به شناسایی قیمت مناسب برای اینکه آن را برای مشتریان جذاب تر کند مهیا کند اما به نفع سازمان این مستلزم مذاکره مؤثر است به هر حال این داد و ستد تجاری مشکل واضحی از مذاکره است . ما به مهارت های مذاکره <sup>۱</sup> اغلب هم در زندگی کاری و هم در بقیه زندگی مان نیاز داریم اگر چه به مهارت برای تمام شرایط نیاز داریم ولی اکثر ما چنین مهارت هایی را آموزش ندیده ایم در محیط تجاری معمولاً با دو زمینه در ارتباط هستیم .



نخست : عرصه تجاری خرید و فروش ، ما برای بسیاری از کالاهایی که می خریم و یا می فروشیم برای قیمت مذاکره می کنیم .

دوم : مربوط به روابط صنعتی است و خصوصاً مشکلات روابط صنعتی ، به هر حال انواع عرصه های دیگر هم وجود دارد که مهارت مذاکره مفید هستند علاوه بر قیمت های مذاکره شده در مورد کالاها ، همچنین درباره تاریخ تحویل نیز مذاکره می کنیم ما در مورد زمان های جلسه مان مذاکره می کنیم و غیره ... ، بعضی وقت ها مذاکرات ، مذاکراتی رسمی و کامل هستند که هر دو طرف در آن می نشینند که موقعیت شان را از آغاز بشناسند . در زمان های دیگر مذاکرات می توانند نسبتاً رسمی باشند اما آنها با وجود این مذاکره هستند .

در اکثر مذاکرات هر دو طرف با مخفی نگه داشتن اطلاعات بر روی موقعیت و پایگاه اطلاعاتی شان مذاکره می کنند به این دلیل بعضی از مردم مذاکره را به عنوان فعالیت نادرست در نظر می گیرند به هر حال بایستی مذاکره ضرورتاً مثبت در نظر گرفته شود ، کسانی که از مذاکره امتناع می کنند معمولاً بیشتر اطلاعات را پنهان می کنند و اطلاعات کمی را می دهند .

مذاکرات اگر مؤثر باشد منجر به مصالحه یا تغییرات موقعیت و رفتار می شوند در طی زمان آنهایی که اغلب با هم مذاکره می کنند بایستی برای موقعیتی با احترام و اعتماد متقابل امیدوار باشند این ممکن است منجر به شرایطی شود که مذاکره ضرورتش کمتر شود . بنا بر این مذاکره مؤثر و پایدار می تواند منجر به بهبود روابط صنعتی و تجاری شود . (Daniels , 1998 , 56)

برنامه ریزی ، هدایت و تحلیل نتایج مذاکرات تجاری<sup>۱</sup> عناصر کلیدی تجارت موفقیت آمیز است . بهبود مهارت های مذاکرات تجاری یک وظیفه با ارزش و اغلب در نظر شخص چالش برانگیز است ، مذاکره یک پدیده خارق العاده و مرموز است که می تواند شامل بسیاری از موضوعات پیمانی ، تجاری



و مالی باشد، اما تعدادی از مذاکره کننده ها این تفکر را نمی پذیرند، چه بسا که در بسیاری از مذاکرات تجاری این امر پیچیده تر می شود.

سرعت تجارت افزایش یافته است فشار شدید را بر آن افرادی که در جستجوی مذاکره اند که امتیازات بهتری را از مذاکرات بدست آورند قرار می دهند. کوتاهی در مصرف زمان کافی در جزئیات منجر به عدم اطمینان می شود که بعداً بحث ها و ادعا هایی را در تمام موضوعاتی که ظاهراً حل شده است ایجاد می کند. و این مستلزم کاربرد مهارت های مذاکره است که وقتی به درستی انجام شود فعالیت ما حرفه ای است. مذاکره یک فرآیند پویا است که به طور مستمر چالش ها و فرصت هایی برای مشارکت کنندگان ارائه می دهد به طوری که: فرآیند حل اختلاف عقیده هایی که در معاملات بین خریدار و فروشنده بوجود می آید. (Ashcroft, 2004,230)

این تعریف مختصر از مذاکرات تجاری نیاز برای فرآیند را تأکید می کند و هر نیاز برای برنامه ریزی: اساس هر فرآیندی نیاز برای برنامه ریزی<sup>۲</sup> است که در مذاکرات تجاری برای موفقیت در آن حیاتی است. باید در برنامه ریزی همه چیز در نظر گرفته شود و تمام اهداف<sup>۳</sup> ممکنه در برنامه ریزی تنظیم شود که این بخش مهم برنامه ریزی است که بیشتر موفقیت به آن بستگی دارد. اهداف بایستی تا جایی امکان دارد واقعی باشد. برنامه کار، مورد نیاز است که بر مبنای برنامه تاکتیکی برای افزایش میزان و اثرات آنها بر ملاحظات تجاری و روان شناسی است. عکس العمل طرف دیگر باید به طور دقیق مورد توجه قرار گیرد و پاسخ های ممکن آماده گردد. هر آیتهم باید زمان بندی شود و مشارکت طرف دیگر در نظر گرفته شود. بسیاری از مذاکرات با شکست روبرو می شوند، زیرا افراد زود وقت شون به پایان می رسد. مدیریت ضعیف زمانی می تواند منجر به سوء تفاهمات و شکست



برای حل جزئیات شود . برنامه ریزی مستلزم زمان و منابع مناسب است . مذاکره کننده باید حرف های اولین خود را آماده کنند . این وظیفه مشکلی است برای مذاکره کنندگان که بی تجربه اند . یک مکالمه و دیالوگ مردد و لرزان امتیاز و اعتماد به نفس را به طرف مقابل می دهد پس حرف های اولیه بسیار حیاتی است . ( Ashcroft , 2004 , 229 )

پس این خود نشان می دهد نقش مهارت مذاکره را که چگونه می تواند برای مذاکره کنندگان مفید باشد .

#### ارکان اصلی مذاکره :

الف : اهداف : هیچ کاری و فعالیتی بدون هدف معنا نخواهد داشت در نظام هستی ، همه چیز هدفدار بوده و به سوی غایتی در پیش است . آفرینش ، هستی ، حیات و انسان ها دارای هدفی بوده و جهت رسیدن به آن در تلاش اند مذاکرات نیز به عنوان یکی از فعالیت هایی که افراد به طور مداوم و روزانه و خواسته و ناخواسته ناگزیر از انجام آن هستند ، اهداف خاصی را دنبال می نمایند . طرف های دیگر در مذاکرات هر کدام دارای منافع بوده و جهت رسیدن به منافع خود در وضعیت مذاکره قرار می گیرند ، لیکن همین منفعت بردن از انجام مذاکره جهت برآوردن هدف یا اهداف از پیش تعیین شده برای فرد مطلوب می باشد . لذا در پس هر مذاکره نیز مانند سایر فعالیت های دیگر هدفی وجود داشته و مذاکره فعالیتی هدف دار می باشد . هدف مذاکرات بازاریابی برای هر کدام از طرفین نفعی است که از انجام داد و ستد حاصل می گردد . بدیهی است منافع مورد نظر باید مشخص و قابلیت ارزیابی باشد .

ب : روش ها : مذاکرات نیز مانند سایر فعالیت های دیگر به روش های گوناگون صورت می گیرد . مانند روش های سخت و خشن ، ملایم و منطقی که ممکن است صورت بپذیرد .



ج : افراد : اصولاً مذاکره توسط افراد صورت می گیرد . نقش شخص یا اشخاص مذاکره کننده ، از آن جهت اهمیت دارد که دانش و بینش آنها ، سن ، جنس ، عواطف و بالاخره مقام و موقعیت شغلی یا اجتماعی آنها ، آثار متفاوتی برای میزان ثمر بخشی و موفقیت یا شکست مذاکرات برجای می گذارد.

د : اطلاعات : هر مذاکره ای بر پایه ی اطلاعات استوار است . در مذاکرات بازاریابی که بین دو قطب یا دو گروه مخالف یا دارای منافع متضاد صورت می گیرد ، هر کدام از طرفین باید ابتدا ، اطلاعات اساسی و حتی بسیار دقیق از طرف مقابل جمع آوری نموده باشند ، در غیر این صورت ، امکان دارد توافق های به عمل آمده با توجه به حقایقی که بعد ها روشن خواهد شد ، جامعه عمل نپوشیده و اختلافاتی بروز کند . ( حسینی ، ۱۳۷۶ ، ۲۰۱ )

تفکر درباره مذاکره به عنوان یک فرآیند با مراحل متنوع و با موضوعات کلیدی که در سراسر کل فرآیند اجرا می شوند مفید است . ( Manning and Robertson , 2003 , 61 )

#### مراحل اصلی در فرآیند مذاکره عبارتند از :

- ۱- آمادگی
- ۲- ارائه پیشنهاد
- ۳- چانه زنی
- ۴- ختم مذاکره

این مراحل در بعضی از مذاکرات می تواند در مرحله ی دیگر تا حدی ادغام شود که آنها به

عنوان مراحل مجزا قابل شناسایی نیستند ( Daniels , 1998 , 57 )



### ۱- آمادگی :

اکثر کارشناسان و نویسندگان درباره ی مذاکره در این مورد توافق دارند که اصل موفقیت در مذاکره برنامه ریزی است که قبل از فرآیند واقعی تعامل اتفاق می افتد ( Fells , 1996 , 50 )

آمادگی برای مذاکره باید بسیار زودتر از آغاز رسمی مذاکره فراهم شود . هر یک از طرفین باید اطلاعاتی درباره ی سابقه مذاکره ، رفتار ، تعامل ها و توافق های پیشین ، انتظارات و ترجیحات طرف مقابل به دست آورد و خواسته ی اعضای گروه را درباره ی کم و کیف توافق جدید بداند . طرفین می توانند اطلاعاتی از رقبای خود به دست آورند تا در تعیین انتظارات واقعی به آنان کمک کند .

در این مرحله دو طرف بیشتر اطلاعات مربوط را تا آنجای ممکن در مورد همدیگر جمع آوری می کنند جلسات غیر رسمی برای بررسی توانایی ها و موقعیت های همدیگر برگزار می کنند . اغلب این مرحله مهم تر از مذاکره رسمی است . زیرا خریداران و فروشندگان روابط غیررسمی و اجتماعی را توسعه می دهند .

اعتماد و اطمینانی که از این روابط بدست آمده شانس رسیدن به توافق را افزایش می دهد . به هر حال اکثر موضوعات مهم در این مرحله به طور کامل برای ایفای آن آماده می شود . نگرستن به رفتار خرید مشتری و اولویت هایش حیاتی است زیرا ارائه کالا و خدمات به هر طریقی که با آن اولویت ها و رفتارها سازگار باشد ضروری است . ( Cateora and N.Ghauri , 2000 , 409 )

علی رغم اینکه مرحله ی پیش مذاکره مرحله بسیار مهمی می باشد لیکن غالباً توجه تعداد اندکی از مذاکره کنندگان را نسبت به خود معطوف می کند . در این مرحله ارکان قرار داد شکل گرفته و چنانچه در انتخاب این ارکان دقت کافی مبذول نگردد ، سایر مراحل که متکی به آن می باشند ، فاقد وضعیت با ثباتی خواهند بود . مذاکره مؤثر به شرط آمادگی کامل امکان پذیر است . برای



چانه زنی مؤثر باید انگیزه های طرف مقابل را به خوبی شناخت و به این نکته نیز توجه داشت که طرف شما همواره راجع به شما بیش از آنچه که خود تصور می کنید از شما شناخت دارد. آمادگی و برنامه ریزی، عناصر اصلی برای موفقیت در مذاکرات تجاری اند.

مهم است آماده بشویم با تفکر درباره فرضیات اساسی که توسط هر دو طرف هنگام ورود به مذاکرات ایجاد می شود برای مثال معمولاً تصور می شود که هر دو طرف امید به دستیابی نتیجه موفقیت آمیز از موضوع موجود و برای موقعیت در طی گفتگوها رقابت می کنند (Aniels, 1998, 57)

قانون اول مهارت مذاکره تحقیق، تحقیق است. شما بایستی یادبگیرید درباره طیف وسیعی از عوامل استراتژیک، کوچکترین جزئیات یادگیری را باید بیاموزید. مذاکرات واقعی بایستی فقط بعد از آمادگی موشکافانه و دقیق بیاید، از تحقیق موشکافانه و بی عیب، دانشی به وجود می آید که نسبت به رقیب تان برتری می دهد و همچنین آمادگی تدافعی در مقابل حمله متقابل به شما می دهد (Quint, 1997, 5)

متغیرهای مربوط به مرحله اولیه شامل ویژگی های فردی یا فروشندگی، محدودیت های سازمانی یا موقعیتی و متغیرهای جمعیتی است، ویژگی های فردی مربوط به مذاکره کننده است در حالی که عوامل موقعیتی بیرونی هستند و پیش از رویارویی وجود دارند متغیرهای جمعیتی شامل: سن، جنس، و تجربیات پیشین مذاکره کننده است. (wimsatt and Gassenheimer, 1996, 21)

مذاکره موفقیت آمیز یعنی تلاش برای به دست آوردن راه حلی که مورد قبول و توافق هر دو طرف باشد این کار حتماً نباید برنده و بازنده ای در پی داشته باشد. مذاکره فرآیندی است که یا به یک نتیجه رضایت بخش برای هر دو به دنبال خواهد داشت. هنر مذاکره بر این اصل استوار است که



طرفین بکوشند بین نتیجه دلخواه خود و نتیجه مورد نظر طرف مقابل نقطه مشترکی ایجاد کنند .  
 برای رسیدن به این موقعیت باید آمادگی ، هوشیاری و انعطاف پذیری لازم را داشته باشید .  
 کلید موفقیت در مذاکره این است بدانیم در ازای امتیازاتی که هر یک از طرفین می دهند باید  
 متقابلاً امتیازاتی دریافت کنند که با دانستن این موضوع در مرحله آمادگی می توان به موفقیت  
 مذاکره را انجام داد .

### اقدامات و مراحل انجام کار قبل از مذاکره :

- ۱- تعیین و تعریف هدف از مذاکره و تحریر برنامه های کاری لازم
- ۲- شناسایی حیطه های کار مذاکره
- ۳- تعیین ترکیب اعضای هیئت مذاکره کننده و مشخص نمودن رهبر یا رئیس آن
- ۴- تعیین حدود و اختیارات و مسئولیت های رئیس هیئت و سایر اعضای آن
- ۵- شناسایی وضعیت طرف مقابل از جمله نقاط ضعف ها ، نقاط قوت ، امکانات ، جهت کسب  
 توانمندی بیشتر در مذاکره
- ۶- بررسی دقیق وضعیت خود در شرایط موجود
- ۷- تهیه اسناد و مدارک مثبت و مربوط با موضوعات بحث در مذاکره (انواری رستمی، ۱۳۸۲، ۸۲)

### شناسایی اهداف :

اولین قدم برای برنامه ریزی هر نوع مذاکره این است که اهداف خود را مشخص کنید . از مذاکره  
 به دنبال چه نتیجه ای هستید ؟ تنها پس از پاسخ دادن به این سؤال اساسی می توانید برای دست  
 یافتن به اهداف خود در جلسه مذاکره برنامه ریزی کنید .





نیاز برای برنامه ریزی : اساس هر فرآیندی نیاز برای برنامه ریزی تجاری ، برای موفقیت آن حیاتی است . اهداف بایستی برای تمام جنبه های مذاکره تنظیم شوند این بخش حیاتی ، برنامه ریزی است که بیشتر موفقیت به آن بستگی دارد .

اهداف بایستی تا جای ممکن واقعی باشند برنامه کار مورد نیاز است که بر مبنای تاکتیکی برای افزایش هر میزان و اثرات آنها بر ملاحظات تجاری و روان شناسی است . عکس العمل طرف دیگر باید به طور دقیق مورد توجه قرار گیرد و پاسخ های ممکن آماده گردد . هر آیتم باید زمان بندی شود و مشارکت طرف دیگر در نظر گرفته شود بسیاری از مذاکرات با شکست روبرو می شوند زیرا افراد وقت شون به پایان می رسد . مدیریت ضعیف زمانی می تواند منجر به سوء تفاهات و شکست برای حل جزئیات شود .

برنامه ریزی مستلزم زمان ، منابع مناسب است مذاکره کننده حرف های اولیه را آماده خواهد کرد . این وظیفه مشکلی است برای مذاکره کنندگان بی تجربه برای درک مکتوب این حرف ها و تمرین کردن و بازگویی آن ممکن است ضروری بر نظر نرسد . یک دیالوگ مردد و لرزان ، امتیاز و اعتماد به نفس را به طرف مقابل می دهد . حرف های اولیه حیاتی است . ( Ashcroft , 2004 , 230 )

یک مذاکره کننده ماهر همیشه چک لیستی از تمام اهداف خود تهیه می کند و سپس آن را جهت مقایسه نتایج جلسه با نتایج پیش بینی شده مورد استفاده قرار می دهد . در این صورت هر گونه تغییری در طرح اصلی بر اساس تصمیم گیری آگاهانه انجام می پذیرد و هدف از آن اخذ امتیازاتی از طرف مقابل است . مذاکره کنندگان با تجربه به ندرت بدون برنامه ریزی سخن می گویند و اغلب آنها جزئیات طرح ها و موضوعات بحث را به طور کامل یادداشت می کنند ( فلمینگ ، ۱۳۷۹ ،



قبل از مذاکره فهرستی از تمام اهداف خود تهیه و آنها را به ترتیب اولویت باید مرتب کرد . سپس در مواردی که برای انجام مذاکره چندان ضروری به نظر نمی رسند را مشخص و بعد به هنگام مصالحه ما می دانیم که در رابطه با کدام یک از اهداف فهرست شده می توانیم امتیاز بدهیم .

#### این اولویت ها به ۳ دسته تقسیم می شوند :

- ۱- آنهایی که ایده آل هستند .
- ۲- آنهایی که نمایانگر یک هدف واقعی هستند
- ۳- آنهایی که باید تحقق پیدا کنند و برای شکست نخوردن در مذاکره ضروری و قطعی است .

#### هدف ها و نتایج مذاکره :

۱- هدف های ماهوی

۲- هدف های رابطه ای

#### هدف های ماهوی :

این نوع هدف ها به نتایج مربوط به مسائل محتوایی مورد بحث باز می گردد .

#### هدف های رابطه ای :

این هدف ها به نتایج خوب کار کردن افراد درگیر مذاکره با همدیگر پس از به نتیجه رسیدن مذاکره اشاره دارد .

متأسفانه بسیاری از مذاکرات به دلیل اینکه طرفین مذاکره مجذوب هدف های ماهوی و علایق شخصی خود می شوند به پایمال شدن هدف های رابطه ای منجر می گردد . هنگامی مذاکره ی اثر



بخش صورت می پذیرد که مسائل ماهوی حل می شود و روابط کاری نیز حفظ گردد یا حتی بهبود یابد. ( رضائیان ، ۱۳۸۲ ، ۹۰ )

برای انجام مذاکرات لازم است ابتدا بررسی های جامعی انجام دهیم . برای رسیدن به هدف مورد نظر باید همه اطلاعات مورد نیاز و نیز اطلاعاتی که برای تضعیف دلایل طرف دیگر لازم است را شناسایی و جمع آوری کنیم .

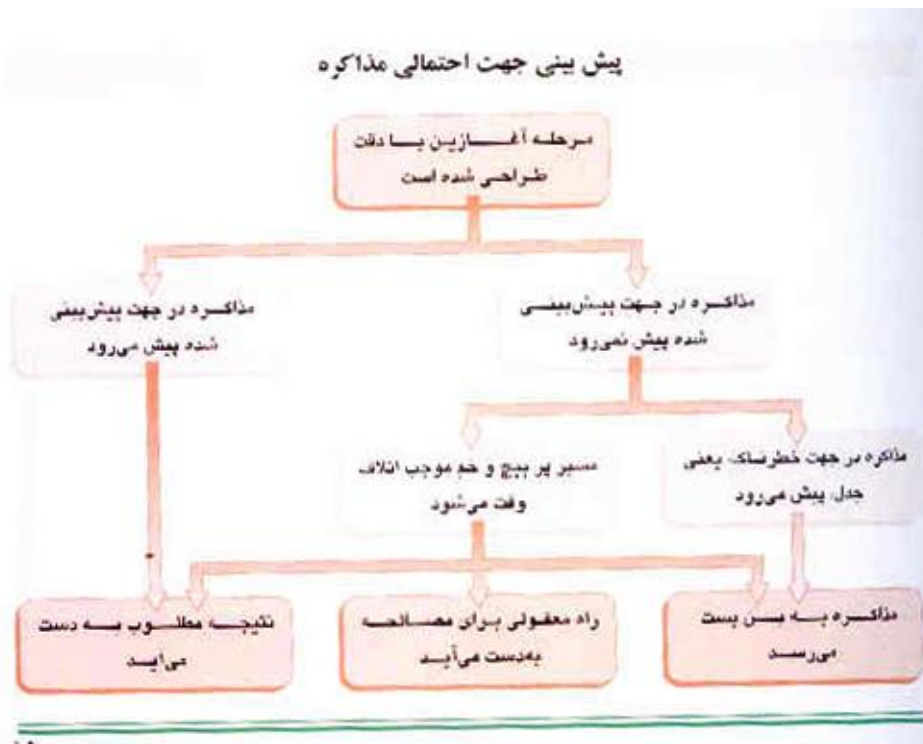
لازم است قبل از شروع مذاکره زمانی را برای آماده شدن در نظر بگیریم و از آن حداکثر استفاده بکنیم مدت زمان در نظر گرفته شده باید به اندازه ای باشد که بتوانیم بررسی و تحقیقات خود را کامل کنیم . طی این زمان باید آمار و ارقام و بررسی موردی لازم را جهت تقویت گفته های خود تهیه کنیم و همین طور درباره ی شخصیت هایی که با آنها مذاکره می کنیم اطلاعاتی را به دست آوریم و از آن به صورت تاکتیکی استفاده کنیم .

یکی از کارهای سودمندی که می توان در زمان « آماده سازی » انجام دهیم این است که درباره ی افرادی که با آنها مذاکره خواهیم کرد و نیز درباره ی کسب و کار آنها اطلاعات کامل به دست آوریم . پس از جمع آوری اطلاعات زیاد باید یک بحث منطقی را پیش بینی کنیم برای این کار ما از دو روش زیر استفاده خواهیم کرد :

۱- استنتاج : به معنای نتیجه گرفتن از چند فرضیه .

۲- استقراء : به معنای رسیدن از کل به جزء ( هلر ، ۱۳۸۲ ، ۱۵ )

**پیش بینی جهت احتمالی مذاکرات :**



نمودار ۱-۲ پیش بینی جهت احتمالی مذاکره (هلر، ۱۵، ۱۳۸۳)

### ارزیابی طرف مقابل :

موضوع مذاکره طرف مقابل ، که قطعاً دارای نقاط قوت و ضعف است ، از هر نظر باید بررسی کنید . نقاط ضعف را شناسایی و از این طریق نقاط قوت مذاکره طرف مقابل را سست کنید . پس شناسایی نقاط ضعف طرف مقابل به اندازه ی دانستن نقاط قوت وی اهمیت دارد . به همان ترتیبی که اهداف خود را شناسایی کردید باید سعی کنید که اهداف طرف مقابل را نیز شناسایی کنید . درک رقیبتان مهم است بنا بر این باید سعی کنید که خودتان را تو ذهنش جا بدهید و ببینید بایدها و مطلوب های او چه هستند . ( Deniels , 1998 , 56 )



برای انجام یک مذاکره موفق، زمینه های بازاریابی بین المللی و فروش، پس از تعیین هدف، حیطه و حدود مطالب مورد بحث باید مشخص گردد از مذاکرات بازاریابی که بین شرکت های بزرگ دنیا صورت می گیرد نه تنها مسایل بازاریابی و فروش بلکه مسائل اقتصاد ملی، اقتصاد جهانی، مهندسی تولید، تأمین مالی طرح های تولیدی، حقوق و الزامات قانونی و ... نیز مطرح می شود و بدیهی است که طرح مطالب فوق، گردآوری صحیح و کامل اطلاعات لازم را می طلبد و حضور تیمی از کارشناسان و متخصصین را ضروری می نماید. (حسینی، ۱۳۸۳، ۳۰)

#### انتخاب استراتژی:

پس از مشخص شده هدف های خود و تجزیه و تحلیل و ارزیابی طرف مقابل، برای تحقق اهداف باید یک استراتژی تدوین کرد.

استراتژی یک سیاست کلی است برای دست یافتن به اهدافی مشخص تدوین می شود. استراتژی را نباید جای تاکتیک استفاده کرد، چرا که تاکتیک روش اجرای استراتژی است. استراتژی که انتخاب می شود به عوامل مختلفی از جمله شخصیت، شرایط و موضوع مورد مذاکره بستگی دارد.

#### تهیه و پیش نویس دستور جلسه:

عناوین دستور جلسه به لحاظ اولویت و تقدم زمانی که برای آنها در نظر گرفته می شود محور استراتژی مذاکره را تشکیل می دهند پس برای انجام این کار باید به طور مشروح با اعضای گروه به بحث و گفتگو نشست.

#### دستور جلسه باید:

۱- با لحنی رسمی موضوع بحث را تعریف کند.



۲- از طریق اولویت بندی عناوین و به طور غیر مستقیم بر محتوی گفتگو تأثیر بگذارد .

### تعیین محل مذاکره :

بهترین محل برای مذاکره محلی است که بتوانید کنترل خود را بر فرآیند مذاکره به حداکثر برسانید . هر مذاکره کننده مجربی محیط هایی که باعث تقویت توانایی اش برای دستیابی به موفقیت در مذاکره می شود را می شناسد . در شروع هر معامله تجاری ، شما باید امتیازات و ضررهای ناشی از مذاکره در دفتر خود ، در دفتر رقیب یا دفتر شخص ثالثی را ارزیابی کنید . از آنجا که خوبیها و بدی های محل خاص ممکن است باتوجه به پیشرفت مذاکرات در جلسه ای خاص تغییر نماید ، اما شما هنگامی که مذاکرات در حال پیش روی هستند ، باید این مطلب را از نظر دور نگاه ندارید و هر چند گاهی موضوع را دوباره ارزیابی کنید .

برای بعضی از افراد ، مذاکره در محل کار خود امتیازات زیادی در بر دارد . مذاکره در محل کار توانایی شما را برای مهار کردن عوامل مهمی مثل : مسافرت ، خستگی و محیط های فیزیکی را افزایش می دهد به علاوه ، این عمل باعث می شود که تیم شما به امتیازات بیشتری مثل حمایت کارکنان ، پرسنل ، بایگانی و افرادی که تصمیم گیری نهایی به عهده ی آنها می باشد ، دسترسی داشته باشند . ( هاریس ، ۱۳۷۷ ، ۹۲ )

مذاکره کننده باید محیطی را که مذاکرات در آن اتفاق خواهد افتاد آماده و ایجاد نماید . بسیاری از خریداران پیشنهاد می کنند که مذاکرات در همان محل کار خود اتفاق بیفتد برای اینکه آنها احساس راحتی و اعتماد به نفس دارند . ( Ashcroft , 2004 , 231 )

محیط فیزیکی<sup>۱</sup> مذاکره باید برای سازگاری با شما چیده شود ( Deniels , 1998 , 58 )



محیط مذاکره شامل ایجاد فضای مناسب، انتخاب زمان مناسب و گزینش بهترین محل برای برگزاری مذاکره خواهد بود. بهترین محل مذاکره مکانی است که بیش از هر جایی دیگر در آن احساس آرامش و اطمینان حاکم باشد در صورتی که محیط مذاکره بی طرف باشد، از هر گونه تعصبی در جلسه جلوگیری خواهد شد و محیط بی طرف نباید زمین حریف باشد و از قرار گرفتن در شرایط ناامن باید خودداری نمود. (انواری رستمی، ۱۳۸۲، ۸۴)

محیط فیزیکی محل مذاکره می تواند به همان اندازه شهری که می خواهند در آن مذاکرات را برپا نمایند از اهمیت برخوردار باشد عواملی مانند دکور، دما، جا، نور و راحتی محل با توجه به خصوصیات شخصی و کاری می توانند تأثیر قابل ملاحظه ای بر محیط فیزیکی مذاکرات داشته باشند. با به کارگیری این عوامل قبل از اینکه رقیبتان این عوامل را بر علیه شما به کار گیرد شما ممکن است بتوانید امتیاز مهمی را در مذاکره نصیب خود نمایید. (هاریس، ۱۳۷۷، ۹۶)

تشکیل جلسات در محل تعیین شده از جانب شما یا طرف مقابل، فوایدی را برای هر دو طرف به همراه خواهد داشت.

#### فواید تشکیل در دفتر شما :

- ۱- احساس کنترل بیشتر بر روند مذاکرات
- ۲- هماهنگ کردن اوقات وقفه در جلسات
- ۳- حمایت در صورت نیاز
- ۴- توانایی انتخاب دفتر، محل و تجهیزات آن

#### فواید تشکیل جلسات در دفتر حریف :

- ۱- امکان ارزیابی محل کار حریف



۲- دادن امتیازهایی از جانب طرف مقابل

۳- ترغیب طرف مقابل در مورد درگیر کردن رؤسای ارشد جهت برطرف کردن موانع

( فلمینگ ، ۱۳۷۹ ، ۴۰ )

#### محل استقرار :

مکان های نشیمن در محل مذاکره را همچنین باید مدنظر قرار داد . اگر تمام مذاکره گران به طور نسبی مکان خوبی برای نشستن داشته باشند ، به این معنی که هیچ کدام از افراد در مکانی بلند تر یا راحت تر از رقبای خود نشسته باشند ، امکان رسیدن به توافق افزایش می یابد . به عبارت دیگر محل نشستن امکان عدم توافق را افزایش می دهد ، جلسات را کوتاه تر می سازد و یا این احساس را در افراد به وجود می آورد که مذاکرات را تحت کنترل دارند .

میز مذاکره گرد ، چنین میزی می تواند از تنش ها بکاهد و بر این موضوع اشاره داشته باشد که تمام افرادی که دور میز نشسته اند با هم همکار هستند و از موقعیت یکسانی برخوردارند . و میز مستطیل شکل کسانی که دور آن نشسته اند معمولاً به طرف مقابل خودگرایش کامل دارند (هاریس، ۱۰۱، ۱۳۷۷-۹۹)

نحوه ی قرار گرفتن مذاکره کنندگان می تواند بر روند جلسه و نیز نتیجه نهایی تأثیر قابل توجهی داشته باشد .

با توجه به این مسائل ، شما باید درک نمایید که بعضی از عوامل محیطی غالباً توافق بین دو طرف مذاکره را به وجود می آورند ، در حالی که بعضی دیگر باعث عدم توافق بین آنها می گردند . با درک این عوامل و به کارگیری آنها به نفع خود شما می توانید محیطی فیزیکی فراهم آورید که احتمال ایجاد توافق بین خود و رقیبتان در جلسه ای معین را افزایش دهد . به عبارت دیگر ، شما می





توانید روشی بکارگیرید که پیام مورد نظر شما در مذاکرات مبتنی بر اینکه توافق در این زمان ناممکن است را تقویت نماید. ( هاریس ، ۱۳۷۷ ، ۹۶ )

## ۲- ارائه پیشنهاد :

ارائه پیشنهاد در هر مذاکره یک امر اساسی است . بنا بر این باید از قبل تصمیم بگیرید که در پیشنهاد دادن آیا می خواهید نفر اول باشید یا این که تصمیم دارید به پیشنهاد طرف مقابل جواب بدهید . هنگامی که فرآیند همکاری شروع می شود که دو طرف اجتیاجاتشان را فاش می کنند و موافقت های ضروری را برای تطبیق یا وفق پیشنهادشان با نیازهای طرف دیگر را می گویند. ( wimsatt and Gassenheimer , 1996 , 21 )

این مرحله شامل ایجاد جو مثبت ، ایجاد موضوعات و بیان موردمان و درک آنها می باشد . ( manning and Robertson , 2003 , 61 )

در مذاکرات اظهارات خود را به نحوی باید بیان کرد که در ادامه جلسه امکان مانور داشته باشید. با عبارت دیگر نباید به گونه ای صحبت کنید که گویی موضع غیر قابل تغییری دارید . اظهارات خود را به صورت فرضی بیان کنید تا در طول مذاکره امکان کوتاه آمدن برای طرفین وجود داشته باشد . چگونگی تداوم روند مذاکرات را با مطرح نمودن پیشنهادات زیر می تواند بهبود بخشید:

## زمان بندی :

در هر جلسه ای زمان مناسبی برای مطرح ساختن پیشنهاد وجود دارد و مذاکره کنندگان با تجربه به این زمان را به راحتی تشخیص می دهند .

در اغلب مذاکرات نتیجه نهایی بستگی به این دارد که پیشنهاد چگونه مطرح می شود ، زمانی که می بینید خواسته طرف مقابل با خواسته شما تفاوت چندانی ندارد ، صلاح در این است که بگذارید اول او پیشنهاد خود را مطرح کند .



### ترغیب و تشویق جهت ارائه پیشنهاد :

هنگامی که موقعیت را از لحاظ زمانی برای ارائه پیشنهاد های خود مناسب می یابید ، اما از دو جانبه بودن این احساس اطمینان ندارید ، به سادگی می توانید سؤال کنید : مهارت به کارگیری روش های صادقانه در مذاکرات بسیار ارزشمند است ، به این معنی که اعتماد حریف را نسبت به شما جلب می کند و وی متوجه می شود که قصد فریب دادن او را ندارید . این حرکات ، علاوه بر آن فرصت پیشبرد جلسه را به طرف مقابل می دهد و او را به ارائه پیشنهاد های خود ترغیب می کند .

### بهترین روش :

چگونگی ارائه پیشنهاد ، بسیار مهم است و بهترین روش بکار بردن جملات شرطی در بیان پیشنهاد است . پیشنهاد خود را با زبانی رسا و قاطع بیان کنید .

### دفاع از اصول اولیه مذاکرات و رفع عوامل بازدارنده :

در این مرحله ممکن است برخی خطرها ، اصول اولیه مذاکرات را تهدید کرده و حتی امکان سازش های نامطلوب را به وجود آورد . ( فلمینگ ، ۱۳۷۷ ، ۶۸ )

در این مرحله موضوع تان را ارائه دهید ، پیشنهادتان را جزء به جزء شرح دهید یا ساده و خلاصه پیشنهاد بدهید ، به خاطر بیاورید آن پیشنهاداتی که مورد بحث و مذاکره قرار می گیرد نه مورد گله و شکایات را ، جایی که این چیزها وجود دارد آنها را بیان کنید اما راه علاج و درمان را هم بگویید . بالاتر از همه مذاکره کننده خوب گوش می دهد ، مذاکره کنندگان خوب بیش از اینکه صحبت کنند گوش می کنند . ساده است که خودتان را به زحمت بیاندازید ، خودتان را در گوشه ای حبس کنید ، فقط هنگام گوش کردن می توانید فکر کنید ، یک راه اطمینان از گوش کردن ، زیاد سؤال پرسیدن است . این روش دارای مزیت دیگری است که به طرف مقابلتان به دیدگاه های آنها



علاقه مندی را به خاطر داشته باشید که طرف های مورد مذاکره تان ممکن است که سخن گویان خوبی نباشند به آنچه که باید بگویند گوش فرا دهید نه به آنچه که آنها چگونه می گویند . نگران این نباشید که چند ثانیه ای را به فکر کردن قبل از صحبت کردن بپردازید ، اگر تلاش می کنید که فکری کنید در حالی که گوش می کنید ممکن است علامت های مهمی را که از طرف دیگر می آید از دست بدهیم . مذاکره فرآیند نزدیک شدن روی یک موضوع است . برای انجام مذاکره هر دو طرف بایستی حرکت داشته باشند در این صورت آن مذاکره نیست . همیشه به خاطر داشته باشید که بر روی اهداف ضروری تان محکم بایستید ( Daniels , 1998 , 58 )

تضاد در هر موضوعی ، درگیری هایی در زمینه های مالی و نتیجه مذاکره دارد . هر چه این موارد بیشتر باشد شانس بیشتری وجود دارد تا راه هایی برای مبادله منافع موجود یا شراکت در آنها پیدا شود .

حرکات اولیه در مذاکره نه تنها سبب انتقال اطلاعات در مورد تمایلات یک طرف به طرف دیگر می شود بلکه ، اولویت های برزبان نیامده ، نیت طرفین را منتقل می کند . این مرحله مرز تقسیم بندی ارزشهای هر طرف را روشن نموده و دامنه نتایجی که از این روابط می تواند عاید شود را مشخص می نماید . ملت ها دارای سطوح مختلف اهداف و آرزوها و حس تعاون هستند که با شناخت آنها می توان رفتار و عکس العمل های آنها را پیش بینی کرد . تجربیات عملی نشان می دهد که نتایج بهتر وقتی حاصل می شود که مذاکره کنندگان در شروع کار ، حداکثر خواسته های خود را تقاضا کنند و با خواسته های کم ارزش ، مذاکرات را پایه ریزی نکنند . این تجربیات نحوه رفتار لازم جهت رفع تضادها در مذاکرات را در معرض دید انسان قرار می دهد . ( حسینی ، ۱۳۸۳ ، ۳۲ )

**پاسخ به پیشنهاد :**



در پاسخ به طرف مقابل باید سعی کرد که فوراً نباشد. تا آنجا که ممکن است بایست سعی کرد طرف مقابل پی به افکار ما نبرد. از این طریق فرصت برای فکر کردن درباره ی پیشنهادات داریم. یک تاکتیک برای بدست آوردن زمان، کند کردن سرعت مذاکره است. با استفاده از تاکتیک های زیر می توان وقتی که قصد پاسخ فوری به مذاکره کننده را نداشته باشید استفاده کنید.

۱- هنگام ارائه پیشنهاد صحبت طرف مقابل را بایست طوری قطع کرد که او فکر نکند شما به توضیح بیشتری نیاز دارید.

۲- هر سؤال را با سؤال دیگر پاسخ دهید

۳- به بهانه مشورت با سایر اعضای گروه مذاکره را متوقف کنید.

برای پیشنهاد متقابل پس از آنکه پیشنهاد طرف متقابل را بازگو کردید پیشنهاد خود را مطرح کنید یک مذاکره کننده خوب و موفق می داند که برای هر وضعیتی یک جایگزین وجود دارد برای این کار در ارائه پیشنهاد امتیاز باارزشی را از دست ندهید می توانید اولیت های طرف دیگر را شناسایی کرده و از میان این دو اولویت ها آنهایی را که اهمیت کمتری برای شما دارند به عنوان پیشنهاد متقابل مطرح کنید. (هلر، ۱۳۸۳، ۳۵)

### ۳- چانه زنی :

در مرحله چانه زنی هدف کمتر نمودن فاصله ی میان پیشنهاد های اولیه خود و طرف مقابل می باشد (انواری رستمی، ۱۳۸۲، ۹۲)

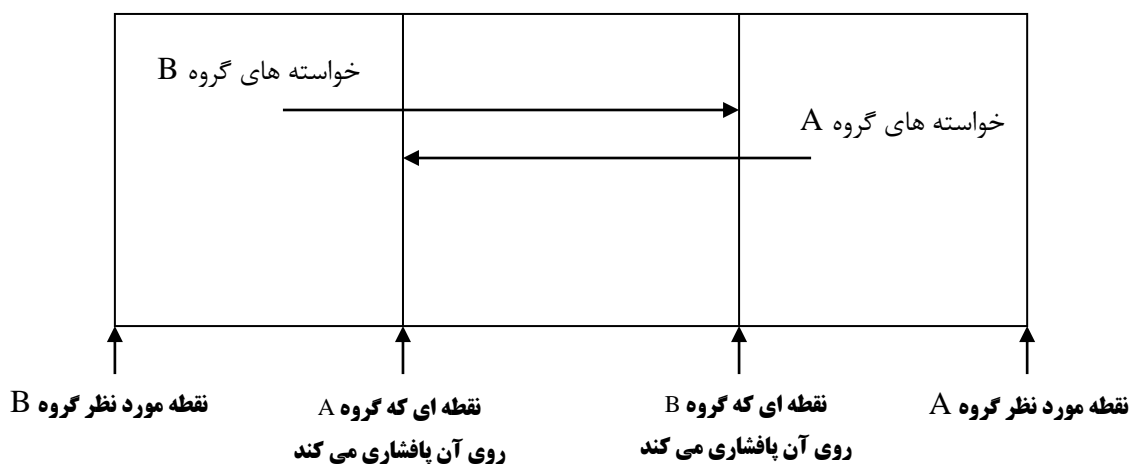
مذاکره کنندگان می کوشند طیف چانه زنی یعنی فاصله ای را که طرفین مذاکره می توانند در آن فاصله توافق برسند شناسایی کنند. (رضائیان، ۱۳۸۲، ۱۰۴)

هر یک از طرفین هدفی برای خود در نظر می گیرد که آرزو دارد آن را تحقق بخشد. در ضمن هر یک از طرفین نقطه مقاومتی نیز دارند که بیانگر حداقل نتیجه مورد انتظار است، نقطه ای که



کمتر از آن مذاکره بر هم خواهد خورد . فاصله ی میان این دو نقطه طیف تمایل هریک از طرفین را نشان می دهد . اگر طیف های تمایل طرفین با هم تداخل داشته باشند طیف توافق به وجود می آید که در آن زمان هر یک از طرفین مذاکره تا حدودی به خواسته های خود می رسند (رضائیان، ۱۰۴، ۱۳۸۲)

یکی از فنون متداول در این مرحله ، متقاعد سازی طرف مقابل به این امر است که رسیدن به نقطه هدف او غیر ممکن است و معقول آن است که در نقطه ای نزدیک به هدف شما توافق صورت پذیرد و نشان دهید که هدف او غیر واقعی ولی هدف شما واقعی است و کاری کنید که نسبت به شما احساس سخاوتمندی پیدا کند و بدین ترتیب نتیجه ای نزدیک به هدف شما را بپذیرد . ( رایبیز، ۱۳۸۱ ، ۲۸۱ )



نمودار ۲-۲ : دامنه چانه زدن برای رسیدن به توافق



### در مرحله چانه زنی باید :

- ۱- همواره پیشنهادات مشروط بدهید ، هیچگاه امتیاز یک طرفه ندهید .
  - ۲- همواره از گل خواسته ها گفتگو نمایید و از نشانه ها و اشاره ها سریعاً نتیجه را حدس بزنید . همه ی حرکت های طرف مقابل را در کنترل داشته باشید چرا که هر پیشنهاد مشروطی به معنی آمادگی طرف به سمت امتیاز دهی است . ( انواری رستمی ، ۱۳۸۲ ، ۹۲ )
- در این مرحله دو طرف بدیل های مختلف را ارزیابی می کنند ، تفاوت در ترجیحات و انتظارات مورد بررسی قرار می گیرد و احتمال های نزدیک تر شدن در توافقات مورد بررسی قرار می گیرد . مذاکره کنندگان توافق می کنند و به موقعیت های نهایی شان می رسند ، در این مرحله توازن بین اعتبار و اطمینان مهم است و هر دو طرف علائمی برای حرکت بیشتر در فرآیند را مبادله کند دارد ( Cateora and Ghauri , 2000 , 407 ) .

این مرحله شامل چالش قرار دادن پیشنهاد های آنها و پاسخ به چالش ها در رابطه با پیشنهادات و داد و ستد یا ارتباط خودمان و حرکت به سمت دستیابی به توافق است . ( manning and Robertson , 2003 , 61 )

### قالب های شناختی در چانه زنی :

بافت ذهنی مذاکره کنندگان به شدت بر ماهیت ، ارزیابی گزینه ها و نتایج مذاکره ارائه می گذارد . نقشه های ذهنی و یا تمرکز ذهنی انسان ها در ادراک وضعیت های تعارض می تواند در سه بعد تغییر کند یک بعد ، « رابطه و کار » است که تمرکز ذهنی مذاکره کنندگان بر حفظ رابطه با طرف مقابل یا بر کار یعنی ابعاد مادی دعوی ( پول ، دارایی و مانند آن ) را مورد تأکید قرار می دهد .



بعد دوم « عاطفی و عقلانی » است که به میزان توجه مذاکره کنندگان به بخش های عاطفی / احساسی دعوی ( حسادت ، تنفر ، عجز و خشم ) یا به اعمال و رفتارهایی که کاملاً عقلانی است تأکید دارد .

بعد سوم « همکاری و پیروزی » است که بر میزان اهتمام مذاکره کننده برای به حداکثر رساندن منافع طرفین ، یا برد خود یا باخت طرف دیگر و به حداکثر رساندن منافع خود حتی به قیمت ضرر طرف مقابل تأکید دارد .

شواهد پژوهش فراوان حاکی از آن است که نقشه های ذهنی یا نوع متمرکز ذهنی مذاکره کنندگان تأثیر زیادی بر مذاکره دارد ، به ویژه اگر طرفین دعوی تمرکز ذهنی بر کار یا همکاری داشته باشند نتایج فردی و توأمان بیشتری در مذاکره نسبت به کسانی که تمرکز ذهنی آنان بر « پیروزی » است به دست می آورند . به همین ترتیب ، کسانی که بر عقلانیت و روابط تمرکز ذهنی دارند اغلب نسبت به کسانی که « بر کار یا عواطف » تمرکز کرده اند رضایت خاطر بیشتری کسب می کنند .

ارزیابی های کلی رابطه ی میان شخصیت مذاکره کننده و رفتار وی نشان می دهد که صفات مشخصه مذاکره کننده هیچگونه اثر مستقیمی بر فراگرد چانه زنی و نتایج مذاکرات ندارد . نتیجه گیری حائز اهمیت است ، زیرا بیان می دارد که مذاکره کننده باید بر مباحث تمرکز کند نه بر عوامل وضعیتی در هر رویداد ضمنی چانه زنی و نه به ویژگی های شخصیتی طرف مقابل (رضائیان، ۱۱۰، ۱۳۸۲-۱۰۷)

### مذاکره کنندگان از طریق گوناگون می توانند منافع مشترک ایجاد کنند :

۱- به جای در نظر گرفتن نفع کلی و پیچیده ، می توانند تک تک منافع را به طور جداگانه

بررسی کنند .



۲- در صورتی که نتایج به شرایط خاصی که پیش خواهد آمد بستگی داشته باشد می توانند به توافق های اقتضایی برسند .

۳- به گونه ای می توانند توافق کنند که طرفین در مخاطره سهیم باشند .

۴- می توانند به جای اینکه مجموعه رفتارهای مستمری را از هر طرف بخواهند ، الگوی پرداختن به مسائل یا اعمال خود را در طی زمان تغییر دهند .

۵- می توانند شاخص های گوناگونی مانند سابقه ، انسجام شخصیتی و انصاف را برای ایجاد منافع مشترک به کار گیرند .

۶- می توانند از صرفه اقتصادی مبادله برای ایجاد ارزش افزوده در مقیاس زیاد استفاده کنند ( رضائیان ، ۱۳۸۲ ، ۱۱۴ )

#### ۴- ختم مذاکره :

زمان و چگونگی ختم مذاکره به ارزیابی شما از موانع طرف مقابل بستگی دارد .

این مرحله شامل : حفظ انعطاف پذیری ، خلاصه برداری و ثبت توافقات ، ایجاد نظارت و مرور

رویه ها و ایجاد آن برای آینده می باشد . ( Manning and Robertson , 2003 , 61 )

در این مرحله توافق انجام شده است تجربه نشان می دهد که نوشتن قرار داد و تنظیم و زبانش

می تواند به خودی خود در فرآیند مذاکره باشد . آن طور که ارزشها و مفاهیمش بین دو طرف متفاوت

باشد اگر به طور مناسب انجام نشود این مرحله می تواند منجر به مذاکرات رودر روی جدیدی شود

بهترین روش برای اجتناب از این کار اطمینان یافتن از این است که هر دو طرف از آنچه که بر روی

آن توافق کرده اند قبل از اینکه هر جلسه مذاکره ای را درک کاملی داشته باشند . ( Cateora and

( Ghauri , 2000 , 411 )





### پایان گفتگو ممکن است به یکی از صورت های زیر تحقق یابد :

- ۱- حاضر اعطای امتیازی در برابر توافق نهایی بشوید . در این بخشی از مذاکره بر خلاف مرحله ی چانه زنی ، باید اعطای امتیاز به گونه ای مثبت مطرح شود .
  - ۲- مرحله ای شدن و بخش بندی های الزامی همراه با توافق را بپذیرید .
  - ۳- آنچه در گفتگو های گذشته بوده را خلاصه نموده و امتیازات اعطا شده را برجسته کنید .
  - ۴- از طریق تهدید می توان به اقدامی که ممکن است در پی پیشنهاد شما بیاید ، بر طرف مقابل اعمال فشار نمایند .
  - ۵- دست و کم دو راه حل پیش پای طرف مقابل قرار دهید و به او امکان انتخاب بدهید . هیچگاه پیشنهادی که واقعاً نهایی نیست را نهایی تلقی ننمایید . ( انواری رستمی ، ۱۳۸۲ ، ۹۲ )
- برای پایان مذاکره راه های مختلفی وجود دارد باید راهی که انتخاب می کنید مناسب گروه باشد:

- ۱- واگذاری امتیازاتی که برای همه قابل قبول باشد : برای کمک به نهایی شدن معامله امتیاز بدهید و امتیاز بگیری بدون آن که موضع خود را به خطر بیندازید .
- ۲- انتخاب راه میانه توسط هر دو طرف ، برای قطعی کردن معامله ، هر دو طرف بر یک راه میانه توافق کنید .



۳- دادن حق انتخاب از بین دو گزینه قابل قبول به طرف مقابل : با پیشنهاد دو گزینه ، طرف مقابل را به ادامه مذاکره تشویق کنید .

۴- ایجاد انگیزه یا اعمال تحریم : با ایجاد انگیزه یا اعمال تحریم طرف دیگر را تحت فشار بگذارید .

۵- ارائه ایده یا اطلاعات جدید در لحظات پایانی مذاکره : ایده های جدیدی که پای مذاکره مطرح می شوند عاملی برای گفتگوهای جدید هستند که ممکن است به توافق طرفین منتهی شود .

۶- پیشنهاد تنفس هنگامی که مذاکره به بن بست می رسد : در زمان تنفس طرفین فرصت پیدا می کنند تا به عواقب عدم حصول توافق فکر کنند . ( هلر ، ۱۳۸۳ ، ۵۳ )

#### به هم خوردن مذاکره و نحوه اداره ی آن :

هنگامی که مذاکره به هم می خورد باید فوراً اقدام کرد تا اتفاق جبران ناپذیری صورت نگیرد . هر چقدر از زمان به هم خوردن مذاکره بگذرد وضعیت ناگوارتر می شود و مشکل می توان آن را به حالت متعادل اولیه باز گرداند . برای حداقل کردن خسارت ناشی از به هم خوردن مذاکره ، طرفین باید در اولین فرصت ارتباط متقابلی با هم برقرار کنند .

#### استفاده از میانجی :

میانجیگری فرآیندی است طی آن طرفین به علت به بن بست رسیدن مذاکره پیشنهاد شخص ثالث را مورد توجه قرار می دهند . طرفین از قبل در مورد انتخاب میانجی به توافق می رسند ولی الزامی ندارد که از پیشنهادات او تبعیت کنند . میانجی به عنوان داور عمل نموده و سعی نموده و



سعی می کند راه حل بینا بینی را ارائه نماید . میانجی پس از یافتن زمینه های مشترک بین طرفین ، در صدد یافتن راه هایی بر می آید تا مذاکره از بن بست خارج کند .

میانجی باید فردی بی طرفی باشد و برای ارائه توصیه های لازم به طرفین درباره ی مسائلی که در مذاکره به نتیجه نرسیده است ، آگاهی کافی داشته باشد . فرد مورد نظر باید صاحب تفکری قوی باشد ، با پیش داوری های شخصی وساطت نکند و در ارائه راه حل های متنوع خلاقیت داشته باشد .

( Cateora and Ghauri , 2000 , 411 )

این نقش دشوار است و او در صورتی اثر بخش خواهد بود که مهارت های زیر را داشته باشد :

۱- توان تشخیص تعارض

۲- مهارت بن بست شکنی و تسهیل بحث ها در زمان مناسب

۳- توان پذیرش طرفین و ارائه حمایت عاطفی و اطمینان بخشی مجدد .

#### وظایف این نقش شامل موارد زیر است :

۱- حصول اطمینان از انگیزش طرفین : هر یک از طرفین مذاکره باید برای حل تعارض انگیزه داشته باشند .

۲- برقراری تعادل در قدرت و موقعیت طرفین : اگر قدرت و موقعیت برابر نباشد برقراری اعتماد و حفظ خطوط ارتباطی دشوار خواهد بود .

۳- تلاش هماهنگ در رو به رو شده طرفین : هر حرکت مثبت یک طرف باید به آمادگی طرف مقابل برای حرکت مشابه هماهنگ گردد .

۴- تشویق به داشتن برخورد باز در گفتگو : اطمینان بخشی مجدد ، حمایت و کاهش مخاطرات و باز بودن گفتگو می تواند مفید باشد .



۵- حفظ سطح بهینه تنیدگی : اگر تهدید و تنش بسیار کم باشد برای تغییر و یافتن راه حل ،  
انگیزه ی کمی وجود خواهد داشت ( رضائیان ، ۱۳۸۲ ، ۱۲۸ )

### توافق های آشکار و پنهان :

مذاکره کنندگان می توانند به توافق های آشکار و پنهان برسند که هر یک به سهم خود می  
تواند رضایت بخش باشد .

توافق آشکار : توافق نوشتاری است که تمام اقتضانات و الزام های طرفین را با ساز و کار اجرایی  
خارجی در بر دارد . در مقابل ، توافق پنهان شفاهی برای پاسخ به شرایط پیش بینی نشده و الزام های  
طرفین با استفاده از ماهیت رابطه ی شخص میان آنان از انعطاف برخوردار است. (رضائیان،

(۱۳۸۲،۱۱۴)



نوع توافق ابعاد توافق	آشکار	نهران
رابطه طرفین مذاکره با یکدیگر	رابطه مبتنی بر هویتشان نیست بلکه به محتوای مذاکره محدود بوده و قابل انتقال به سایر قعیت ها نیز هست .	رابطه مبتنی بر هویت مذاکره کنندگان است و به محتوای مذاکره محدود نمی شود و قابل انتقال به سایر موقعیت ها نمی باشد
ارتباطات	ارتباطات طرفین محدود ، گفتاری و رسمی است .	ارتباطات طرفین با یکدیگر فشرده ، گفتاری و غیر کلامی و رسمی و غیر رسمی است .
تعهدان متقابل	تعهدات متقابل مشخص است و الزامات به طور دقیق بیان شده ، تفصیلی و قابل اندازه گیری است .	تعهدات متقابل مبهم است و الزامات خوب تعریف نشده ، قابل اندازه گیری و انتشار نمی باشد
عملکرد	آغاز و پایان قرارداد روشن است و آینده نگری در قرار داد صورت پذیرفته و ضروری برای همکاری آتی وجود ندارد	آغاز و پایان قرارداد روشن نیست ، آینده نگری در قرار داد وجود ندارد و همکاری آتی ضرورت دارد .
وظایف	وظایف شخصی ، هزینه و منفعت کاملاً تفکیک شده ، تعارض منافع پذیرفته و به مسائل به طور انفرادی پرداخته می شود .	وظایف بر عهده طرفین است ، با هزینه و منفعت مشترک ، امتناع از تعارض منافع و پرداختن به مسائل به طور مشترک



### روش های مذاکرات بازاریابی :

روش های بازاریابی نیز مانند سایر روش ها نمی تواند به طور قطع و یقین قابل تفکیک و طبقه بندی شود. هر مذاکره کننده با توجه به تجربه، دانش، تسلط و تخصص خود و بالاخره شرایط زمانی و مکانی، به نوعی با طرف مقابل برخورد می نماید ولی ۳ شیوه ی مشخص زیر قابل تفکیک و ارائه می باشد :

#### ۱- مذاکره ملایم :

بسیاری از مدیران بازاریابی تابع روش مسالمت، انعطاف پذیری، امتیاز دادن، برخورد دوستانه و با وقار، خودداری از درگیری و خصومت، برای رسیدن به نتیجه مطلوب می باشند. از نظر این گروه، مذاکره ای به عقد قرارداد فروش منجر می شود که در محیطی آرام و بدون خشونت و با جلب رضایت مشتری (یا فروشنده) انجام شده باشد، زیرا هدف، انجام معامله است و باید شرایط را برای تحقق آن مهیا ساخت. از نظر این گروه مذاکره ای به عقد قراردادی می انجامد که در محیطی آرام و بدون خشونت و با جلب رضایت فروشنده انجام شده باشد.

#### ۲- مذاکره خشن :

روش خشونت در مذاکرات در مذاکرات بازرگانی، از سیاست های نظامی به بازاریابی یافته و شیوه مطلوبی نیست. بدیهی است در هر مذاکره ای، تأکید بر خواسته ها، عدم انعطاف، اصرار ورزیدن بر اعتقادات یا موانع و امثال آنها شرایطی را ایجاد می کند که طرف مقابل نیز با همین شیوه وارد عمل شده و طبیعتاً با ایجاد جو خصومت، مذاکرات بی نتیجه پایان خواهد یافت.



### ۳- مذاکره منطقی :

یک مذاکره کننده هم از خریدار ، فروشنده ، واسطه و یا بازاریاب بین المللی که در زمینه های حرفه ای فعالیت می نماید با اصول گرای ، عدالت ، منطق ، ملایمت بجا و خشونت به موقع و بالاخره با نگرش سیستمی به موضوع می تواند مذاکرات را به طرف هدف رهبری نماید .

سخت و خشن	ملایم
شرکت کنندگان در مذاکره دشمن هم هستند	شرکت کنندگان دوستان هم هستند
پیروزی	هدف
امتیاز گیری شرط تداوم روابط	امتیاز دهی برای تداوم روابط
با اشخاص و مسائل سخت برخورد کنید	با اشخاص و مسائل ملایم برخورد کنید
به دیگران اعتماد نکنید	به دیگران اعتماد کنید
تهدید کنید	پیشنهاد جدید بدهید
در مورد حداقل مورد قبول خود طرف را گمراه کنید	حداقل مورد قبول خود را تعیین کنید
دنبال منافع یک جانبه به عنوان بهایی که طرف برای نیل به توافق باید پردازند ، باشید	برای نیل به توافق عقب نشینی و خسران یک جانبه را بپذیرید
بدانید که شما چه می خواهید	بدانید که طرف مقابل چه می خواهد
روی مواضع خود پافشاری کنید	روی رسیدن به توافق اصرار کنید
سعی کنید در کشمکشها پیروز شوید	از کشمکش بین خواسته ها بپرهیزید
فشار بیاورید	به فشار تسلیم شوید



مذاکرات تجاری از مفاهیم « پیشبرد فروش » است و پیشبرد فروش در بسیاری از متون بازاریابی به نام ارتباطات بازاریابی خوانده شده است. بدین معنی که مذاکره کردن یک فعالیت ارتباطی است و ارتباط به معنی پیام رساندن، اثر گذاردن و دریافت پاسخ می باشد و ناگفته، پیداست که در یک فعالیت ارتباطی نباید با روحیات، اخلاقیات، اعتقادات و ضوابط طرف مقابل با سختی و خشونت برخورد نمود، ضمناً، ملایمت بیش از حد و امتیاز دادن بیش از اندازه نیز موفقیت معامله را به خطر می اندازد و اصلح آن است که با روش منطقی و اصولی، مذاکرات را آغاز، ادامه و خاتمه داد. (حسینی، ۱۳۸۳، ۳۱)

۶ نوع دیدگاه برای روش های مذاکره از نظر برونیز<sup>۱</sup> و راسل<sup>۲</sup>، باسل<sup>۳</sup>، کاراس<sup>۴</sup>، لایزن<sup>۵</sup>، گلین هام<sup>۶</sup> و دیگران شناسایی شده است که عبارتند از:

#### ۱- اجبار و قدرت خصمانه<sup>۷</sup>:

این به طور بالقوه خطرناک ترین برای مذاکرات تجاری است، قدرت هرگز یک طرفه نیست پس بنا بر این شخصی که از آن استفاده می کند پاسخ مشابهی دریافت می کند، مسلماً مزایای کوتاه مدتی دارد اما در بلند مدت روابط مثبت بین خریدار و فروشنده افزایش نمی دهد، استفاده ابتدایی از قدرت اغلب به مذاکره کننده هایی که با خود پرستی زیاد نسبت می دهند.

1- Bervies  
2- Russell  
3- Bales  
4- Karrass  
5- Ly sons  
6- Gilingham  
7- Adversarial





## ۲- تغییر نگرش همراه احساس :

مذاکرات بر مبنای احساسات مستلزم کوشش جستجوگرانه کمی است ، موفقیت آنها به ساده لوحی ، بی تجربگی و ضعف طرف دیگر بستگی دارد ، مذاکره کننده با تجربه می تواند بی درنگ با چنین روشی بر مبنای حقایق دشوار واکنش نشان دهد . به دلایلی گاهی احساس ممکن است جایگاهی در مذاکره داشته باشد اما روش ایده آلی نیست . درخواست ها و تقاضاها بر مبنای ، احساس به آسانی تشخیص داده می شوند ، چون اغلب آنها توسط درخواست های نگران کننده ای از قبیل : مطمئناً شما می توانید و ... ، ما به دردسر می افتیم اگر شما نتوانید و ... ، رئیس من ، من را از کار برکنار می کند ، اگر شما موافقت نکنید ... در آغاز مذاکره ذکر می شود .

## ۳- تلاش برای توافق<sup>۱</sup> میانه :

هنگامی که هدفی ایجاد شد و در مذاکره تجاری شناخته شد ، آن بایستی ثبات داشته باشد تا قضاوت انجام نگیرد که تحقق پیدا نمی کند . در آن لحظه تقاضای تجدید نظر شده بایستی در سطح نزدیک به مبدأ مورد آزمون قرار گیرد در آن صورت فاقد اعتبار است .

## ۴- توافقات مساعد متقابل تجاری :

توانایی برای توافقات تجاری مشخصه ی مذاکره کننده حرفه ای است . فروشنده ای که برای توافقات تجاری آموزش دیده است هرگز آنها را افشاء نمی کند ، خریدار بایستی به طور دقیق آنچه را که می تواند مورد معامله قرار گیرد را مهیا کند و بایستی برروی آن عوامل ارزش گذاری کند . آن بایستی برای طرف دیگر با ارزش باشد نه اینکه برای خریدار هزینه داشته باشد ارزش برای طرف دیگر ممکن است دارای ارزش افزوده باشد . خریدار بایستی خودش را با پیشنهادات ایجاد شده برای کارها که در آن تقاضا ارائه شده وفق دهد .



### ۵- متقاعد کردن منطقی<sup>۱</sup>:

اگر مذاکره به طور واقعی برای برطرف کردن تفاوت ها استفاده شوند متقاعد کردن منطقی مهارت خیلی قوی است . آن روش تهدید آمیز نیست بنا بر این روابط مثبت باقی می ماند . بیشترین چالش این است که آن مستلزم دانش استثنایی از حالت موضوع است این مسائل موضوعات فنی ، ملاحظات هزینه و قیمت و موضوعات پیمانی و مشروح است . پیشنهاد مداوم تقاضاها که توسط دانش صحیح مورد حمایت قرار می گیرد دارای اثر مشروط و مثبتی است آن هم چنین اطمینان و اعتماد را بوجود می آورند و طرف قرار می گیرد دارای اثر مشروط و مثبتی است آن هم چنین اطمینان و اعتماد را بوجود می آورند و طرف دیگر را متقاعد می کند که برای تشخیص این که مذاکره ی تجاری خاص می تواند در حالت مبادله حقیقی اطلاعات اجرا شود . این مبنایی برای مذاکرات مثبت است که منجر به توافقات پیمانی با میل به موفقیت شود .

### ۶- اهداف تجاری واقعی :

در اینجا هدف جستجو برای این است که هر دو گروه بایستی چه چیزی از معامله مورد نظر از طریق بحث بر اهداف تجاری واقعی انجام دهند . برای مثال ممکن است فرصتی برای قرار داد بلند مدت وجود داشته باشد . ممکن است فرصتی برای جوی که در آن عرضه کننده ، شانس برای پذیرفتن سرمایه گذاری در کالاهای سرمایه ای وجود داشته باشد وقتی او مطمئن است که تجارت بلند مدت امکان پذیر است . برای اینکه این روش مذاکره تجاری موفقیت آمیز باشد ، باید جو اعتماد ایجاد شود ، این روش ارجح مذاکرات تجاری در اکثر سازمان هاست . ( Ashcroft , 2004 , 231 )



## انواع اساسی مذاکره :

### مذاکره توزیعی<sup>۱</sup> :

این نوع مذاکره به طور معمول درباره ی یک مورد به تنهایی صورت می گیرد که در آن سود یکی به ضرر دیگری تمام می شود و از این جهت این نوع مذاکره را مذاکره برد و باخت می نامند . این نوع مذاکره اغلب در زمینه ی مسائل اقتصادی است . مذاکره ی توزیعی بر ارزش مورد ادعای طرفین تأکید دارد . بنا بر این ، مذاکره کنندگان با دقت پیشنهاد های آغازین و نیز پیشنهاد های بعدی خود را ارائه می دهند ، به گونه ای که بتوانند مقدار مورد نظر را به طور موفقیت آمیز به خود اختصاص دهند و در مذاکره پیروز شوند .

در مذاکره توزیعی قدرت نقش مهمی ایفا می کند ، زیرا میزان نفوذ مذاکره کننده را افزایش و شکل گیری ادراکات طرف مقابل را تحت تأثیر قرار می دهد . در مذاکره توزیعی ، بیشتر از سبک های مدیریت تعارض زور و مصالحه استفاده می شود . ( رضائیان ، ۱۳۸۲ ، ۹۳ )

مذاکره توزیعی نوعاً به طور رقابتی منابع را تقسیم می کنند ، فنون رقابتی یا غیر همکاری ممکن است به نتایج برنده با زنده منجر شود . ( Pulins & etal.2000.468 )

### مذاکره تلفیقی<sup>۲</sup> :

روش حل مسأله مشارکتی برای دستیابی به راه حل هایی است که به نفع طرفین مذاکره باشد . در این نوع مذاکره ، مذاکره کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و گزینه ها را معین و ارزیابی می کنند . با بیان آشکار ترجیحات خود ، توأمان به گزینه مورد پذیرش طرفین نائل می آیند . گزینه ی انتخاب شده به ندرت به طور یکسان مورد قبول طرفین خواهد بود . این نوع مذاکره به تازگی در

1- Distributive  
2- Integrative



مذاکرات میان مدیریتی و کارکنان متداول شده است . در مذاکره تلفیقی بیشتر از سبک های مدیریت تعارض مصالحه و همکاری استفاده می شود . ( رضائیان ، ۱۳۸۲ ، ۹۴ )

موقعیت استراتژیک جدیدترین مذاکر کنندگان ها برنده برنده <sup>۱</sup> می باشد ، یعنی هر دو طرف در معامله برنده می شوند آنها آنچه که از معامله می خواهند بدست می آورند . توافق برنده برنده هر دو طرف را نگاه می دارد . ( H.Buskirk and D.Buskirk , 1992 , 314 )

تلفیق به معنی ارتباط برقرار کردن با همدیگر یا ادغام در یک واحد می باشند . که برای ایجاد واحد بزرگتر ترکیب می شوند مذاکره تلفیقی بحثی برای رسیدن به توافق اشاره می کند که اهداف دو طرف را برآوردمی کندهدف این روش برای دستیابی به نتایج برنده برنده است.( Pullinse & etal , 2000,468)

وجه مشخصه ی مذاکره	مذاکره تلفیقی	مذاکره توزیعی
منابع موجود	میزان متغیر منابع مورد تقسیم	میزان ثابت منابع مورد تقسیم
انگیزه های اولیه	من می برم شما می برید ، همسو و یا همگرا	من می برم ، شما می بازید رودر روی هم قرار گرفته
تأکید روابط	بلند مدت	کوتاه مدت

### ساخت دهی مبتنی برگرایش <sup>۲</sup>:

در تمام فرآیند مذاکره ، هر یک از طرفین ، الگوی ویژه ای از رابطه ی میان فردی به نمایش می گذارد ( نظیر : رفتار خصمانه یا دوستانه و رفتار رقابتی یا مبتنی بر همکاری ) که تعامل آنان را

1- win - win  
2- attitudinalstructuring



تحت تأثیر قرار می دهد . ساخت دهی مبتنی بر گرایش فرآیندی است که طرفین مذاکره در جستجوی برقراری گرایشها و روابط مطلوب می باشند . ( magnet , 1994 , 61 )

### مذاکره درون سازمانی :

گروه ها اغلب از طریق نمایندگان خود مذاکره می کنند . در این صورت ، هر نماینده ناگزیر است نخست توافق اعضای گروه خود را بدست آورد و بعد آن ، دو نماینده بتوانند با یکدیگر به توافق برسند در مذاکره درون سازمانی ، هر نماینده یا مجموعه ی نمایندگان تلاش می کنند تا در گروه خود به اجماع نظر برسند ، به عبارت دیگر ، نماینده باید پیش از آنکه با گروه دیگر وارد مذاکره بشود نخست تعارض درون گروهی خود را حل کند ( Hellriegel & etal , 1998 , 448 )

### مذاکره اصولی :

مذاکره اصولی مبتنی بر چهار نکته اساسی است . که حاصل این چهار نکته یک روش روشن و ساده است و مذاکره را که تقریباً در همه موارد و تحت هر شرایطی می تواند به کار آید تعریف می کند .

### نکته اول : اشخاص را از مسأله جدا کنید .

۱- مذاکره کنندگان در درجه اول انسانند : یک حقیقت اساسی درباره مذاکره ، که در معاملات مربوط به شرکت ها و معاملات بین المللی به سادگی فراموش می شود این است که شما با نمایندگان انتزاعی « طرف دیگر » سر و کار ندارید بلکه با انسان ها روبرو هستید . این انسان ها دارای احساسات هستند ، واجد ارزش های عمیقی می باشند و سوابق و دیدگاه های متفاوت و گوناگونی دارند و غیر قابل پیش بینی هستند.



این جنبه ی انسانی مذاکره هم می تواند مفید باشد و هم می تواند فاجعه به بار آورد . در یک رابطه کاری حس اعتماد ، تفاهم ، احترام و دوستی در طول زمان ایجاد گردد ، می تواند هر مذاکره جدیدی را هموارتر سازد

۲- هر مذاکره کننده ای دو نوع منافع دارد . یکی منافع ماهوی و دیگری روابط انسانی :

هر مذاکره کننده ای می خواهد به توافقی برسد که منافع ماهوی او را تأمین کند . همین علت انجام مذاکره است . فراسوی آن ، مذاکره کننده علاقه ای هم به روابطش با طرف دیگر دارد .

۳- روابط انسانی را از منافع ماهوی جدا کنید و با مسائل انسانی برخورد مستقیم نکنید :

چنانچه طرفین مذاکره احساس تعهد کنند و از نظر روانی آمادگی داشته باشند که با مسأله ماهیت و با موضوع حفظ روابط حسنه کاری ، به طور جداگانه و بر اساس شایستگی های مشروع هر یک رفتار کنند در این صورت برخورد با مسأله ماهیتی و حفظ روابط حسنه ضرورتاً دو هدف معارض نخواهند بود . روابط خودتان را بر اساس درک صحیح ، ارتباطات روشن ، احساسات مناسب و آینده نگر و دور نمای سودمند قرار دهید . با مسائل انسانی مستقیماً برخورد کنید .

۴- ادراک : پی بردن به تفکرات طرف دیگر فقط یک فعالیت مفیدی که به شما برای حل مسئله

تان کمک خواهد کرد ، نیست . مسئله ، تفکرات آنهاست . چه وقتی که معامله ای انجام می دهید و چه زمانی که به حل و فصل اختلافی می پردازید ، اختلاف بین شما و طرف هایتان را می توان در فاصله و اختلاف بین تفکرات آنها و تفکرات شما تعریف کرد .

هر اندازه که جستجو برای یافتن واقعیت ها می تواند مفید باشد ولی نهایتاً واقعیتی را که هر یک از طرفین می پندارد در واقع مسئله فیما بین در یک مذاکره را تشکیل می دهد و همان پندارها و انتقادات است که بالاخره مسیر را برای یافتن راه حل باز می کند که باید :



الف : خود را جای آنها قرار دهید .

ب : مقاصد آنها را از نگرانی های خودتان استنباط نکنید .

ج : آنان را به خاطر مسائل خودتان ملامت نکنید .

د : دیدگاه های یکدیگر را مورد بحث قرار دهید .

و : به دنبال فرصت های باشید که در تناقض با ادراک های آنان عمل کنید .

ه : با جلب مشارکت آنان در فرآیند مذاکره ، سهمی از نتایج فرآیند را به آنان منتسب نمایید .

ی : حفظ آبرو و حیثیت شخصی ، پیشنهادات خودتان را در انطباق با ارزشهای آنان ارائه دهید .

۵- احساس : در یک مذاکره به ویژه در هنگام مباحث جدی ، نقش احساسات می تواند از گفتار

هم مهمتر باشد . طرفین ممکن است بیشتر از تمایل به همکاری در جستجو ، تهیه و تدوین راه حل

برای یک مسأله مشترک ، آماده جنگ و ستیز باشند ، افراد پاره ای اوقات وقتی دور میز مذاکره می

آیند به این باور هستند که ریسک مذاکره بالاست و خود را در معرض تهدید منافع می بینند .

احساسات از یک سوی ، سبب ایجاد و تحرک احساسات در سوی دیگر مذاکره کنندگان می شود .

نگرانی ممکن است عصبانیت و خشم ایجاد کند و خشم به نوبه خود وحشت ایجاد نماید . احساسات

می تواند به سرعت یک مذاکره را به بن بست یا به شکست بکشاند که باید :

الف : ابتدا احساس طرف مقابل و خودتان را بشناسید و درک کنید .

ب : احساس های خود را صریحاً بیان و آشکار کنید و وجود آنها را طبیعی و شروع بشمار آورید .

ج : به طرف اجازه دهید ناراحتی ها ، هیجانات و خشم خود را بیرون بریزد .

د : نسبت به برافروختگی های احساساتی واکنش نشان ندهید .

و : از حرکات سمبولیک بهره گیرد .



۶- ارتباط :

بدون برقراری ارتباط مذاکره وجود ندارد . مذاکره عبارت است از جریان مداوم رفت و برگشت ارتباطات به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک . در این مورد باید :

الف : طرح مشکلات برقراری ارتباطات را بسنجیم .

ب : فعالانه به سخن طرف مقابل گوش دهیم و آنچه را که گفته می شود درک کنید .

مذاکره کننده خوب بیش از آنکه صحبت کند گوش می کند ، فقط هنگام گوش کردن است و

می توانید فکر کنید ( Daniels , 1998 , 58 )

ج : طوری سخن بگویید که دیگران شما را بفهمند .

د : درباره ی خودتان صحبت کنید نه در باره آنان

ه : برای منظور و هدفی صحبت کنید

۷- پیشگیری بهترین نتیجه را دارد .

بهترین زمان برای سر و کار داشتن و مواجه شدن با موضوعات پیش از آن است که این

موضوعات به صورت مسأله درآیند و باید در این مورد :

الف : روابط کاری برقرار کنید .

ب : با مسأله رو در رو شوید نه با اشخاص .

**نکته دوم :** روی منافع تمرکز کنید نه روی مواضع :

این نکته برای غلبه بر اشغال تمرکز بروی مواضع اعلام شده اشخاص طراحی شده است ، در

زمانی که موضوع مذاکره ارضای منافع اصولی و اساسی آن است . که در این مرحله شامل :

الف : طرح موضوع

ب : برای یافتن راه حل عاقلانه بین منافع دو طرف سازش دهید نه بین مواضع آنان .





ج : چگونه منافع را مشخص و تعیین می کنید .  
 د : صحبت کردن درباره ی منافع و خواسته ها .  
**نکته سوم :** برای تأمین منافع متقابل حق انتخاب های متنوعی بیاندیشید .  
 این مرحله پاسخگوی مشکل طراحی راه حل های بهینه تحت شرایط و جو فشار است . هر نوع کوششی برای تصمیم گیری در حضور طرف مقابل دامنه دید شما را تنگ و محدود می کند و مجهولات بیش از اندازه مانع خلاقیت می شود و به همین ترتیب جستجو برای راه حل صحیح را با مانع روبرو می سازد . شما می توانید با اختصاص وقت معینی ، فرصتی برای اندیشیدن طیف وسیعی از راه حل های ممکن داشته باشید تا این مشکلات را بر طرف کنید ، به نحوی که منافع دو طرف را پیش ببرید و بین منافع طرفین سازش ایجاد کنید .  
 در غالب مذاکرات چهار مانع اصلی در راه اندیشیدن حق انتخاب های متنوع و متعدد وجود دارند :

۱- پیش داوری

۲- جستجو برای یک راه حل واحد

۳- فرض اینکه اندازه کیک ثابت است

۴- داشتن این تفکر که مسئله آنان مسئله خودشان است .

که برای غلبه با این موانع اول باید آنها را بشناسید و بفهمید . ( فیشر و یوری ، ۱۳۸۳ ، ۹۵ )

**نکته چهارم :** با استفاده از معیارهای عینی اصرار بورزید :

یک مذاکره کننده ممکن است در جائیکه منافع طرفین نقطه مقابل یکدیگر قرار دارند ، نتیجه رضایت بخشی را صرفاً با نشان دادن سر سختی از خود به دست آورد . ولی این روش ناسازگاری و



مصالحه ناپذیری به بار می آورد و نتایج مستبدانه ایجاد می شود . در این مورد باید سعی کنند که هر نوع توافقی ، مستقل از خواسته طرف دیگر بیانگر و دربردارنده یک استاندارد منصفانه ای باشد . این روش به این معنی نیست که اصرار کنید که شرایط مبتنی بر استاندارد باشد که شما برگزیده اید بلکه صرفاً نتیجه را مشخص می کند . ( فیشر و یوری ، ۱۳۸۳ ، ۹۵ )

در این مرحله بایستی موارد زیر را مورد نظر بگیرید :

- ۱- تصمیم گیری بر اساس موضع گیری نادرست است .
  - ۲- موارد استفاده از معیارهای عینی .
  - ۳- مذاکرات مبتنی بر اصول توافق ها معقول را از طریق دوستانه و با کارایی پدید می آورد .
  - ۴- ایجاد و توسعه معیارهای عینی .
  - ۵- مذاکره با بهره گیری از معیارهای عینی ؛ که سه نکته اساسی را باید در نظر داشت :
- اول : هر یک از معایب را به عنوان یک جستجوی مشترک برای یافتن معیارهای عینی شکل دهید .

دوم : در مورد اینکه کدام استانداردها مناسب ترین استانداردها هستند و چگونه باید این استاندارد به کار آیند دلیل بیاورید و پذیرای دلائل طرف مقابل باشید .

سوم : هرگز به فشار تسلیم نشوید، فقط در برابر اصول سر فرود آورید. (فیشر و یوری، ۱۳۹۰، ۱۳۸۳)

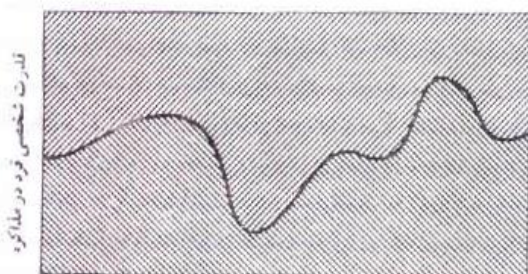
#### به کار گیری نیروهای فردی در مذاکره :

همان طوری که نوسانات روانی طرفین مذاکره با گذشت زمان تغییر می کنند ، نیروهای شخصی در مذاکره سیری دورانی دارند ، حتی در مورد بهترین مذاکره گران ، نیروهای فردی به خاطر دلایل شخصیتی و تخصصی در جریان مذاکره نوساناتی پیدا می کند . مذاکره گران اوقات بد و خوبی دارند و زمانی در موضع قدرت و زمانی در موضع ضعف قرار دارند .



مذاکره گر خلاق همیشه نیروهای فردی مؤثر در مذاکره رقیب خود را در سراسر جلسه معامله ، مطالعه و ارزیابی می نماید و به درک تأثیر نیروهای فردی جهت انتخاب تاکتیک های مورد نظر می پردازد .

رابطه ی قدرت های فردی و تاکتیک ها در مذاکره به قدرت فردی رقیبتان محدود نمی گردد ، بلکه در بسیاری از مواقع به توانایی شما در به کارگیری موفقیت آمیز تاکتیک ، یعنی به قدرت فردی خودتان در مذاکره ارتباط پیدا می نماید . همان طوری که انتظار می رود ، هر تاکتیک به مقدار معینی از قدرت فردی یا نوسانات روحی احتیاج دارد . مقدار قدرت فردی لازم در مذاکره برای به کارگیری موفقیت آمیز تاکتیک خاصی به عوامل مختلفی مثل سختی یا پیچیدگی تاکتیک مورد نظر ، اهمیت مسائل مالی و موضوعات دیگری بر معامله تأثیر می گذارد و قدرت فردی رقیبتان در مذاکره بستگی دارد . آخرین عامل مذکور مسئله بسیار جالبی به نظر می رسد ، زیرا مدام به این مطلب اشاره می نماید که قدرت فردی طرفی از معامله در مذاکره با قدرت فردی مذاکره گرد دیگر بر سر نکته ای در زمان خاص نسبت عکس دارد . اگر این ارتباط کامل باشد ، قدرت فردی طرفین مذاکره را می توان با یک خط یا نمودار سینوسی نشان داد . به طوری که قسمت بالای منحنی قدرت فردی یکی از مذاکره گران و قسمت پایین منحنی قدرت فردی رقیب دیگر در مذاکره را نشان می دهد .



نمودار ۲-۳ : قدرت شخصی فرد در مذاکره  
 قدرت شخصی مذاکره گران رقیب (منحنی پایین) / قدرت شخصی فردی مذاکره گران (منحنی بالا)

در واقع ارتباط قدرت فردی در مذاکره ، به هیچ وجه کامل نمی باشد و هر تعریف دیگری از آن به منزله ساده نمودن زیاد از حد نظریه سودمند تلقی می گردد . به هر حال ، در مواقع بسیاری رابطه



معکوس قدرت فردی رقبا در مذاکره حداقل تا حدی محسوس است. زمانی که یکی از مذاکره گران از قدرت فردی بالایی در مذاکره برخوردار می باشد، طرف دیگر قدرت فردی نسبتاً کمی خواهد داشت و بر عکس. این ارتباطات تکمیلی ممکن است در جلسه خاصی به سرعت نمایان نگردد و دلیل آن به خاطر تأخیر زمانی است که اغلب هنگام افزایش قدرت فردی مذاکره گر و افول قدرت فردی طرف دیگر در مذاکره روی می دهد. به هر حال، هر چقدر محور زمانی گسترش یابد، این ارتباط معمولاً بیشتر نمایان می گردد. ( هاریس، ۱۳۷۷، ۲۱-۱۹ )

مذاکره کننده ماهر به دون قدرت حرکت نمی کند و هرگز جستجو برای نفوذ بیشتر را متوقف نمی کند چه چیزی قدرت و نفوذ ایجاد می کند؟ هر چیزی که بتواند افراد را مجبور کند در مسیر شما حرکت کند برای مثال پول آشکار ترین است. اگر چه اکثر فروشندگان به نظر می رسند که از آن زیاد نام می برند. بیشتر اوقات عوامل فردی مانند غرور در پیشرفت و امید به آینده مهم هستند یا همان طور که رقبا ممکن است عوامل مشابه ای را دریافت کنند، عوامل مشابه ای همانند جاه طلبی و حرص و طمع را شناسایی کنند، در نتیجه باید همیشه عوامل فردی را در نظر باید داشت و از آنها به نفع خود استفاده کرد. ( Quint , 1997 , 7 )

متأسفانه متخصصان فروش به مذاکراتی وارد می شوند که احساس می شود که مشتریان شان بیشترین قدرت را دارند این به صورت احتمال پائین، بی اعتمادی در مورد ارزش راه حل شان و تمایل خیلی سریع به پذیرش قیمت پایین در می آید. ( Andrea , 2005 , 22 )



### مهارت های مذاکره و نفوذ<sup>۱</sup>:

در طی فرآیند مذاکره موضوعاتی ایجاد می شود که عبارتند از :

۱- وضوح بخشیدن بر نکات اصلی : این مرحله شامل اطمینان از این است که موضوعات به وضوح تعریف شوند ، اطلاعات از منابع مختلف استفاده شوند ، و نظارت و مرور رویه ها به وضوح ایجاد شوند .

۲- انعطاف پذیری استراتژی : این مرحله شامل : طیف وسیعی از اختیارات است ، پیامدها و ملاحظات بلند مدت ، برنامه ریزی موضوع و برنامه قابل انعطاف با هیچ پیشنهادی فوراً برخورد نشود .

۳- ارزش های برنده برنده : این مرحله مسائل درک طرف دیگر و آنچه که آنها می خواهند ، شناسایی زمینه های مورد توافق ، ایجاد جو باز و همکاری ، هدف قراردادن مورد خودمان به طرف دیگر و بر روی آنچه که در آن برای آنهاست . و زمان دادن به آنها برای موردشان و پاسخ به شما .

۴- مهارت های تعاملی برنده - برنده : این مرحله شامل نشان دادن صمیمیت شخصی ، تشویق همکاری ، جستجوی اطلاعات ، سؤال پرسیدن ، استفاده از رفتار غیر دفاعی ، معنی دار به طور عاطفی و باز و استفاده از رفتار قلمداد شده است . ( Manning , Robertson , 2003 , 61 )

افراد تعدادی از استراتژی های نفوذ را حین کار استفاده می کنند ، در تحقیقی از تونی مانی ، شش مجموعه گسترده از استراتژی های نفوذی که افراد حین کار استفاده می کنند را شناسایی کرده که آنها عبارتند از :

۱- منطقی : استفاده از منطق و اطلاعات و استدلال برای توجیه درخواست .

۲- پافشاری<sup>۲</sup> : ایجاد درخواست مستقیم برای آنچه که می خواهیم و بیان اینکه چگونه درباره ی

موقعیت احساس می کنیم همراه با فشار در درخواست .



۳- مبادله : با هم کار کردن بهترین نتیجه کل ، پیشنهاد مبادله سودمند ، آماده برای مصالحه را دارد .

۴- حمایتی : حمایت شخص دیگری را از طریق رفتار دوستانه به آنها یا رفتار مثبت با آنها به دست آورند .

۵- اجبار<sup>۱</sup> : تهدید به استفاده

۶- مشارکت : بدست آوردن حمایت دیگران در تمام سطوح هم در داخل و هم در خارج موقعیت. تحقیق بعدی که توسط تونی مانی و روبرتسون انجام شد . بر مبنای یک نمونه ۱۸۵ نفری در حین کار است . که در آن روابط بین روش هایی که اشخاص از ۶ مجموعه از استراتژی های نفوذ استفاده می کند . اینان ۲ بعد نفوذ را پیشنهاد می کنند که شامل ۴ سبک نفوذ در آن است .

## ۲ - بعد نفوذ به شرح زیر است :

۱- استراتژیست - فرصت طلب<sup>۲</sup> : این درباره حدی است که یک شخص فرصت ها را هنگامی که آنها به وجود می آید را درک کند . این طیف ها از آن هایی که با استراتژیست ها کار می کنند به طور دقیق پیشاپیش طرح ریزی می شوند . بنا بر این این به عنوان فرصت طلب ، استراتژیست توصیف می شود : استراتژیست ها تمایل به استفاده از منطق ، اصرار ، مشارکت برای نفوذ در دیگران هستند ضمن اینکه از حمایتی و مبادله اجتناب می کنند . به عبارت دیگر احتمال دارد که آنها درباره آنچه که آنها می خواهند بدست آورند آشکار عمل کنند و درباره این که چرا آنها ، آنرا می خواهند فکر کرده اند و شناسایی کرده اند ، کسی را که آنها نیاز دارند که در او نفوذ کنند . در این مورد آنها استراتژی رفتار می کنند .

1- Coercion  
2- strategist-opportunist



فرصت طلبان تمایل به استفاده از حمایت و مبادله برای نفوذ در دیگران هستند ضمن اینکه از منطق و اصرار و مشارکت اجتناب می کنند به عبارت دیگر احتمال دارد که آنها درباره ی کسی که آنها نیاز به نفوذ در آن دارند کمتر آشکارباشند ، درباره ی آنچه که آنها می خواهند بدست آورند و چرا آنها می خواهند بدست آورند با فرصت طلبی بیشتری به موقعیت رو در رو توسط جلب حمایت طرف دیگر و پیشنهاد مبادله سودمند بین دو طرف پاسخ می دهد .

**۲- همکار – جنگجو<sup>۱</sup>** : این حدی است که یک شخص پافشاری می کند و دفاع می کند از موقعیت خودش ، این طیف از آنهایی که تمایل دارند از سازش با موقعیت شان با سازگاری با تمایلات دیگران دارند به عنوان همکار اشاره می شود ، تا آنهایی که بدست یابی به موقعیت ارجح خودشان تمرکز دارند ، کسانی که به عنوان جنگجو مطرح می شوند .

در نتیجه این بعد به عنوان جنگجو – همکار توصیف می شود : همکارها مایل با استفاده از مشارکت ، منطق ، مبادله و حمایت برای نفوذ در دیگران هستند ضمن اینکه از اجبار و اصرار اجتناب می کنند به عبارت دیگر آنها با همکاری در مشارکت با دیگران برای همیشه مشغول هستند .

جنگجو ها مایل به اجبار و اصرار هستند ، ضمن اینکه از مشارکت و منطق و مبادله اجتناب می کند ، به عبارت دیگر آنها تمرکز دارند بر انتقال دقیق آن چه که آنها می خواهند بدست آورند و مجازات های که آنها آماده کرده اند اگر آنها را بدست نیاورند .

این دو بعد مستقل اند : از این چپیت که هیچ ارتباطی بین نمره یک شخص بر روی یک بعد و نمره ی آنها بر روی بعد دیگر وجود ندارد . بنا بر این امکان وجود دارد که سبک نفوذ فرد را روی یک نقطه در فضای ۲ بعدی نشان داد و بین چهار نوع مشخصه نفوذ کننده یعنی همکار – استراتژیست ،



جنگجو-استراتژیست ، همکار - فرصت طلب ، و جنگجو- فرصت طلب ، تمایز قائل شد . این ۴ نوع در شکل زیر نشان داده شده است .

شکل ۲-۲ : مدل دو بعدی نفوذ و چهار سبک نفوذ

فرصت طلب	همکار - فرصت طلب	جنگجو- فرصت طلب
استراتژیست	همکار - استراتژیست	جنگجو-استراتژیست
	همکار	جنگجو

سبک نفوذ یک شخص مجموعه منسجمی از استراتژی هایی است که او در کوشش ، برای نفوذ بر دیگران در محیط کاری آنها را انتخاب می کند . انتخاب واقعی استراتژی ها و سبک نفوذ احتمالاً به ماهیت موقعیت کاری و نقش فرد در آن بستگی دارد ، بنا بر این نفوذ شخص شامل انتخاباتی است که با موقعیت تناسب دارد . ویژگی های فردی نیز بر سبک نفوذ اثر می گذارد . در واقع خیلی احتمال دارد که شخصیت فرد ، ارزش ها و نگرش های فرد ، نقش داشته باشند . به هر حال توصیف سبک نفوذ شخص تصویر کاملی از استراتژی هایی را می دهد که فرد در یک مجموعه شرایط خاص استفاده می کند . سبک نفوذ فرد یک موقعیت خاص است و بنا بر این احتمال دارد که بر طبق شرایط تغییر کند ، این پیشنهاد می کند ، که توجه کلیدی در هنر نفوذ ، مؤثر ، توانایی برای درک موقعیت است و انعطاف پذیری و تناسب با آن را توجیه می کند .

( 2003 , 13-14 )

در تحقیقی دیگر که شامل ۷۱ شرکت کننده که در دوره هایی در مورد مهارت های مذاکره و نفوذ آموزش دیده بودند که آنها هم استراتژی نفوذ و پرسشنامه مهارت مذاکره را کامل کرده اند ، امکان بررسی روابط بین نمرات این دو مجموعه متغیر وجود داشت ، نتیجه گیری های اصلی که از این تحقیق بوجود می آید عبارتند از :





۱- بعد فرصت طلب - استراتژیست :

که تمایلات و گرایش استراتژیست ها برای نشان دادن سطوح نسبتاً بالای وضوح بخشیدن به نکات اصلی است و تمایلات فرصت طلبانه نسبتاً پایینی در این مرحله را دارا می باشند .

۲- بعد فرصت طلب : استراتژیست ، مربوط به تفاوت ها در نگرش به فرآیند مذاکره می باشد ، خصوصاً استراتژیست ها تمایل به داشتن نمرات نسبتاً بالاتر در سراسر کل فرآیند دارند . خصوصاً در رابطه با مرحله آماده سازی و هم مرحله ی خاتمه در حالی که فرصت طلبان دارای نمرات پایین تر در سراسر فرآیند می باشند ، خصوصاً در رابطه با هم مرحله آماده سازی و هم مرحله خاتمه .

۳- بعد همکار - جنگجو : بعد همکارها تمایل به نشان دادن سطح نسبتاً بالایی از انعطاف پذیری به سمت برنده دارند و جنگجویان سطوح نسبتاً پایین در این زمینه دارند .

۴- بعد همکار - جنگجو : بعد همکارها تمایل به نمرات بالا در سراسر فرآیند را دارند ، خصوصاً در رابطه با مرحله ی حرکت به سمت دست یابی به توافق ، در حالی که جنگجو ها دارای نمرات نسبتاً پایین تر در سراسر فرآیند مذاکره را دارند خصوصاً در مرحله حرکت به سمت دست یابی به توافقات : ( Manning and Robertson , 2003 , 62 )

### هدایت امواج موزون مذاکره :

مذاکرات تجاری مطلوب متضمن پایین آمدن سطح جاه طلبی های هر دو رقیب تا سطحی می باشد که برای طرفین قابل قبول باشد . معمولاً بن بست ها در مذاکرات با زمان های متفاوت زمانی اتفاق می افتد که هر دو طرف جاه طلبی های زیادی داشته و بر اطراف خود شدیداً پافشاری نمایند . اگر چه مذاکرات موفقیت آمیز می توانند بدون رسیدن بن بست بر سر مسئله معینی برگزار گردند اما مذاکرات تجاری بسیار مهم ، حداقل اگر طرفین مذاکره جاه طلبی های شدید خود را دنبال نمایند به یک بن بست یا بن بست های بیشتری می رسند .



زمانی که مذاکرات به بن بست می‌رسند، مسئله حفظ سطح جاه طلبی‌های زیاد شکل حاد تری به خود می‌گیرد. اگر مذاکرات قرار است به نتیجه‌ای موفقیت‌آمیز برسند، بن بست بایست از طریق سازش یا دادن امتیاز شکسته شود و اگر یکی از سطح جاه طلبی‌های خود در برهه‌ای بحرانی بکاهد، طرف دیگر مذاکره می‌تواند موفقیت زیادی را به صورت امتیازاتی که بیشتر از آنچه برای شکستن بن بست لازم است بدست آورد و به ادامه مذاکرات بپردازد به عبارت دیگر، هنگام رسیدن به بن بست، هر مذاکره‌گر باید سازش‌ها و امتیازات بالقوه‌ای را که می‌تواند به شکست منتهی‌گردد مد نظر بگیرد.

اگر مذاکره‌گر از سطح جاه طلبی‌های زیادی برخوردار نیست، او می‌تواند امتیاز انحصاری قائل شود، به این صورت که امتیازی را که بیشتر از آنچه برای شکستن بن بست لازم است پیشنهاد کند. (هاریس، ۱۳۷۷، ۲۳-۲۲)

#### تاکتیک‌های اساسی در مذاکره:

این تاکتیک‌های اساسی مذاکره‌گر را قادر می‌سازد که در مذاکرات پیشرفت معقولی داشته باشد. در عین حال که مهارت‌های پیچیده تری که فقط از طریق تجربه و تمرین‌های مستمر در فرد به وجود می‌آید را توسعه دهد. به کارگیری این تاکتیک‌ها می‌تواند اهداف مورد نظر را برآورده سازد و ما را در مقابله با تلاش‌های رقیب یاری می‌رساند. این تاکتیک‌ها شامل اعمالی هستند که شما را در دستیابی به استراتژی‌های خاصی توانمند می‌سازند.



### ۱- ایجاد وقفه در مذاکره :

شما باید مایل و قادر باشید که به منظور دستیابی به هدفی خاص و یا برای تعیین پذیرش رقیبتان نسبت به آن هدف وقفه ای در مذاکرات ایجاد نمایید . در بسیاری از مواقع تنها راهی که می تواند سطح انعطاف پذیری رقیبتان را در مورد مسئله ای خاص مشخص نماید قطع عمدی مذاکرات است زمانی که شما تصمیم می گیرید این تاکتیک را به کار بندید باید نفس عمیقی بکشید ، محتاطانه عمل نمایید و منتظر حرکت بعدی رقیبتان باشید . جلوگیری از ادامه مذاکره بعضی مواقع باعث می شود که طرف مقابل عکس العمل شدیدی نشان دهد . ( هاریس ، ۱۳۷۷ ، ۳۰ )

اگر احساس می کنید که طرف دیگر نیاز زیادی به پایان دادن معامله دارند وقفه ممکن است امتیازاتی را به بار آورد . ( H.Bus Kirk and D.Bus Kirk , 1992 , 323 )

بهترین دفاع در مقابل تاکتیک های متقابل وقفه دائمی ، توجه نکردن به آن است . ( هاریس ،

۱۳۷۷ ، ۳۱ )

### ۲- حفظ آبرو در مذاکرات غیر رسمی :

یکی از مؤثرترین تکنیک ها در مذاکرات که اغلب اوقات نادیده گرفته می شود ، تاکتیکی است که در مذاکرات غیر رسمی به کار گرفته می شود . این تاکتیک دقیقاً در بر گیرنده ی آن چیزی است که از نامش پیداست : مذاکرات غیر رسمی در میان مذاکره گران گروه هایی مختلف ، بیرون از جلسات رسمی مذاکره ، بعضی از مذاکره گران بسیار مجرب در تجارت اعتقاد را سخی دارند که بیشتر از طریق ارتباطات غیر رسمی ، تا هر گونه تاکتیک دیگر ، در مذاکره می توان به امتیازات زیادی دست یافت و بن بست های بیشتری را از بین برد .

افرادی که درگیر ارتباطات غیر رسمی هستند اساساً باید دارای ۲ ویژگی باشند .



الف : آنها باید خود را به عنوان فردی قابل اعتماد و معتبر بدانند .  
 ب : آنها باید در تصمیماتی که با تیم مذاکره مقابل گرفته می شود به معنای واقعی اختیار داشته باشند و یا حد اقل به طور جدی بر آنها تأثیر بگذارند . ( هاریس ، ۱۳۷۷ ، ۳۲ )

### ۳- اقدام به حمله :

یکی از تاکتیک های اساسی تر و با ارزش تر در مذاکره ، حمله کردن است . حمله کردن به معنای گرفتن نیروی حرکت و ایجاد مانع برای رقیب به منظور عدم دستیابی به اهدافش می باشد ، که باید در اسرع وقت و با تنظیم زمان صورت بگیرد . از جمله ی تاکتیک های مناسب ، حمله ، تمرکز بر نقاط ضعف رقیب است سعی باید کرد که در قوی ترین موقعیت اقدام به حمله کنید و به رقیب فرصت آغاز حمله را ندهید و قبل از وارد نمودن ضرری جدی ، شروع حمله را از آن خود نمود . بنا بر این ، عکس العمل های مذاکره کننده ی طرف مقابل ممکن است آزرده شدن خاطر، به بن بست رسیدن مذاکره ، عمل کردن از موضع قدرت ، حفظ خونسردی و محتاط بودن و یا تغییر دادن مسیر مذاکره به سویی دیگر باشد . ( انواری رستمی ، ۱۳۸۲ ، ۹۴ )

برای استفاده مؤثر از این تاکتیک ، لازم است زمانی که توانایی گرفتن نیروی حرکت طرف مقابل مذاکره و حفظ آن وجود دارد این اقدام صورت گیرد ( حسینی ، ۱۳۸۳ ، ۳۵ )  
 تاکتیک های متقابل در برابر پیشی جستن درحمله به شرح زیر است :

الف : در موقعیت قوی تر اقدام به حمله نمایید .  
 ب : به رقیب فرصت دهید که نخست برای مدت کوتاه و موقتی دست به حمله بزند و سپس قبل از آنکه ضرری جدی شما را تهدید نماید ، این موقعیت را از آن خود بکنید .



#### ۴- حمله غافلگیرانه :

اگر چه تعاریف بسیاری در زمینه تاکتیک غافلگیری وجود دارد ، اما شاید بهترین و اساسی ترین تعریف ، هر گونه مانور در مذاکرات می باشد که تغییرات ناگهانی و غیرمترقبه ای در مورد رقیب ایجاد می نماید.

این تاکتیک شامل اقداماتی متهورانه است برای قرار دادن معامله در جایگاهی برتر طرح ریزی می شود . خلاصه ای از روش های مؤثر به کار گیری این تاکتیک به شرح زیر است :

الف : عصبانیت آنی

ب : تغییر غیر قابل پیش بینی و آشکار در زیر و بم صدا .

ج : تغییرات از قبل تعیین شده در مذاکره گران

د : تغییر کلی و غیر مترقبه در موضوع و مرکز توجه در اواسط مذاکرات و یا بعد از وقفه ای

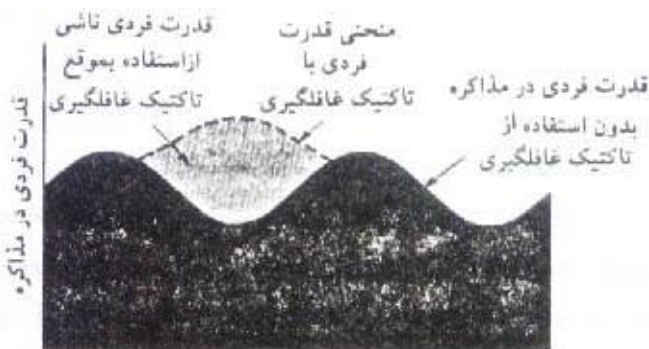
کوتاه

ه : ابزار غیر مترقبه احساسات ، یا معرفی موضوعی احساسی در مذاکرات .

و : به بن بست کشاندن ناگهانی مذاکرات برای مدتی کوتاه یا طولانی تر .

زمانیکه تاکتیک غافلگیری با موفقیت به کار گرفته می شود ، این تاکتیک قدرت های فردی تان را در مذاکره افزایش می دهد و زمان بیشتری برایتان فراهم می آورد . تا امتیازات بیشتری را کسب نمایید و تاکتیک های دیگری را به کار بندید که برای تأثیر پذیری به تواناییهای بیشتری نیاز داشته باشند . در حقیقت ، تاکتیک غافلگیری اغلب سیر صعودی منحنی قدرت های فردی در مذاکره را هم از نظر ارتفاع و هم از لحاظ مدت بسط می دهد . اما در نهایت ، این منحنی سیر نزولی به خود می گیرد . بدین ترتیب ایجاب می نماید که متعاقباً از تاکتیک غافلگیری یا تاکتیک دیگری که به

همان نسبت سودمند است استفاده شود . ( هاریس ، ۱۳۷۷ ، ۴۰-۳۸ )



نمودار ۴-۲: قدرت فزاینده فردی در مذاکره ناشی از اجرای به موقع تاکتیک غافلگیری.

#### ۵- به کارگیری تاکتیک FAITACCOPLI

این عبارت، عبارتی فرانسوی است که به صورت معامله انجام می شود و یا کارها درست می شود، ترجمه می گردد و این عبارت در جریان مذاکرات بیانگر تاکتیکی است که شامل اقدامی متهورانه می باشد که برای قرار دادن طرفی از معامله در جایگاهی برتر طرح ریزی می شود. در مذاکرات تجاری، فردی که این تاکتیک را با موفقیت به کار می برد به طرف مقابل می گوید که یا باید با موضوعی موافقت نماید یا آن را قبول نکند.

این تاکتیک برای دستیابی به اهداف ذیل می تواند بسیار سودمند باشد.

الف: استیلا یافتن بر رقیبی ضعیفتر برای این منظور، طرفی که از امتیاز انجام معامله برخوردار است این تاکتیک را برای وادار ساختن رقیب ضعیفتر به انجام معامله به کار می برد.

ب: غافلگیر کردن طرفی از معامله که آمادگی ندارد. در اینجا طرفی که از این تاکتیک استفاده می کند، مذاکره گری را که در شرایط نامساعدی قرار دارد خلع سلاح می نماید. در این مذاکره ضعیف به خاطر ترس از دست دادن معامله، یا نداشتن اطلاعاتی که ممکن است شرایط را به صورت دیگری جلوه گر سازد، به امضای قرارداد تن در می دهد.



ج : به کار بردن طرح هایی با مقتضیات زمان . در این حالت مذاکره گری که از موضع ضعیف تری برخوردار است از عدم انجام معامله می ترسد و اینکه شاید واقعاً چنین موقعیتی برای مدت ها برایش فراهم نگردد .

د : به نتیجه رساندن موضوعات . زمانی که به مذاکرات بیشتری نیاز نیست و یا ادامه مذاکرات به علت کمی وقت انجام پذیر نمی باشد .

در هر موقعیتی ، این تاکتیک مؤثر است ، چرا که همیشه تصمیم گیری را به طرف مقابل واگذار می نماید . خطر عمده در به کار گیری این تاکتیک این است که اگر این تاکتیک موفق نباشد چه کار باید کرد . به خاطر وجود این خطر ، شما باید هنگام استفاده از این تاکتیک جایگاهی برای عقب نشینی داشته باشید و راهی برای رسیدن به آن با حفظ آبرو از قبل فراهم کرده باشید .

خطر بالقوه دیگر این روش ، احساس تنفر و انزجاری است که ممکن است در رقیبتان به وجود آید . این خطر را می توان از چند طریق اعتدال بخشید :

الف) از طریق تشخیص تنفیری که ممکن است در شخص به وجود آید .

ب) دوری جستن از هر گونه اقدامی ممکن است احترام طرف مقابل را ضایع کند .

ج) به کار گیری تاکتیک ارتباطات غیر رسمی ، برای کاستن اثرات این تاکتیک مناسب است .

#### ۶- عبور از موانع با یک پرسش :

این تاکتیک لزوماً روش دستیابی یا حفظ نیرو به جهت مذاکره می باشد . در جریان مذاکرات تجاری ، مهمترین مسئله در مورد این دیدگاه افشای اهدافتان برای رقیب می باشد . بدین وسیله شما رقیبتان را وادار نمایید که به طور جداگانه اهدافتان را رد یا با آنها توافق نماید .

این تاکتیک فواید زیادی دارد . اول اینکه به شما در دستیابی و حفظ نیروی کنترل در مذاکرات کمک می نماید .



دوم : این تاکتیک شما را قادر می سازد تا در هر مرحله از مذاکره موضوعی دیگر را مطرح نمایید .

سوم : این تاکتیک به طور نامحسوسی رقیب را تحت فشار قرار می دهد که تعادل خود را از دست بدهد .

چهارم : این تاکتیک شما را قادر می سازد که با موقعیت رقیب ، خود را در مذاکره ارزیابی کرده و در نهایت انعطاف ، نسبت به آن واکنش دهید .

پنجم : این تاکتیک امکان این مسئله را افزایش می دهد که رقیبتان با مسئله خاصی که شما در مذاکره مطرح نموده اید موافقت نماید و در نهایت ، این تاکتیک به تیم مذاکره گرانتان کمک می کند که از مسئله ی اصلی دور نماند . این دیدگاه ساختاری ، باعث می شود که مذاکره گرانتان جهت را گم نکنند و بدون فکر قبلی و اولویت قائل شدن ، موضوعات مختلف را مد نظر قرار ندهند .

بهترین روش برای مقابله با تاکتیک عبور از موانع با یک پرسش این است که تمام اوقات کنترل مذاکرات را در اختیار داشته باشید . استفاده از این تاکتیک دو خطر عمده دارد :

اول : اینکه اگر شما در استفاده از این تاکتیک بر علیه مذاکره گری برتر موفق نشوید ، ممکن است تمام استراتژی های مذاکره مختل گردد .

دوم : اگر شما این تاکتیک را کمی به کار برید در آخر متوجه می شوید که شما به جای آنکه موضوعات را به طور گروهی در نظر بگیرید ، آنها را به طور جداگانه مورد بررسی قرار داده اید .

#### ۷- در اختیار گرفتن کنترل دستور جلسه :

یکی از تاکتیک های مذاکره ، تهیه دستور رسمی جلسه برای هر جلسه از مذاکرات مهم می باشد . دستور جلسه ای که تیمتان آماده می سازد ، امتیازات زیادی دارد :





اول : اینکه دستور جلسه شما را وادار می سازد که اولویت ها و اهدافتان را در مورد جلسه ی مطرح شده مورد بررسی قرار دهید .

دوم : دستور جلسه توانایی شما را به دست گرفتن کنترل جلسه مذاکره تقویت می نماید و بدین وسیله توانایی بالقوه تان را در تحقق بخشیدن به اهداف تیمتان افزایش می دهد . در دست گرفتن کنترل جلسه تقریباً همیشه به عنوان امتیازی مهم در نظر گرفته می شود ، بخصوص زمانی که این کنترل شما را قادر می سازد که استراتژی هایی از قبل تعیین شده را به کار بندید و یا مانع از موفقیت نقشه های رقیبتان گردید .

سوم : دستور جلسه معمولاً تعادل رقبا را بر هم می زند ، به خاطر اینکه بیشتر مذاکره گران مهارت در تهیه دستور جلسه ندارد چه برسد به اینکه بخواهند دستور جلسه خوبی ارائه بدهند . زمانی که رقیبتان را هنگام عدم آمادگی غافلگیر می سازید ، دستور جلسه توانایی شما را در به کار گیری استراتژی هایتان تقویت کرده و تلاش های رقیبتان را در به کارگیری سیاست های مختلف در مذاکره تضعیف می نماید .

و در نهایت : دستور جلسه را می توان به عنوان روش غیر مستقیم برای طرح مسائل خود در میان مسایل دیگر در جلسه استفاده نمود . به همین ترتیب دستور جلسه را می توان به عنوان ابزاری دقیق برای به کار گیری و یا تقویت استراتژی خاصی از مذاکره به کار گرفت .

#### ۸- نقض مفاد قرارداد :

جهت تغییر استانداردهای قرارداد به طوری که اجرای آن برای هر دو طرف آسان تر شود مورد استفاده قرار می گیرد . به کار گیری دقیق این تاکتیک سود زیادی را نصیب شما می کند . این سود را زمانی به دست می آورید که نوع مفادی که در قرارداد داد به کار رفته حقیقتاً سود یا حمایت بیشتری را برای رقیبتان نسبت به شما فراهم آورد .



بهترین مقابله با دیدگاه نقض بندهای قرار داد این است که در طرفی که قرار داد استاندارد را ارائه می دهد موضع خود را حفظ نماید و از ایجاد هر گونه تغییر امتناع ورزد .

خطر عمده در به کارگیری تاکتیک نقض مفاد این است که وکیل طرفی که فرم قرارداد را ارائه می دهد درک بیشتری از قوانین حاکم و توانایی بیشتری در استفاده از این امتیاز خواهد داشت ، به طوری که می تواند مفادهای اصلاحی را به نفع طرف مورد نظر تمام نماید . ( هاریس، ۱۳۷۷، ۲۹-۵۹ )

### ۹- گوش دادن<sup>۱</sup> :

سؤال پرسیدن بیهوده است اگر به پاسخ ها گوش ندهید ، با دقت گوش کردن تاکتیک مذاکره ارزشمندی است زیرا اکثر افراد احساسات واقعی شان را در بعضی راه ها توسط آنچه که آنها می گویند و نحوه ای که آنها می گویند آشکار می کند ، نحوه ی بیان دقیق جملات آموزنده تر است .

### ۱۰- محدود کردن زمینه<sup>۲</sup> :

زمان را در تلاش برای صحبت ، بسیاری از نکات مختلف هدر ندهیم بایستی بحث را به عوامل مهم در مذاکره محدود کنیم ، تلاش کنید که مسائل کوچکی که پایان داده شده و برای شما پنهان مانده است بدست آورید تا شما بتوانید بر موضوعات حیاتی تمرکز کنید .

### ۱۱- بالا بردن ریسک<sup>۳</sup> :

بعضی مواقع این تاکتیک به عنوان تیری در تاریکی شناخته می شود بعضی شرکت ها قادرند که معامله حساسی را به خاطر توان مالی شان انجام دهند یا همچنان معامله را به طریقی که رقیبتان نتوانند با آن وفق پیدا کنند ، عوض کنند .

1- Listening  
2- Narrow the field  
3- Raise the stakes



### ۱۲- بلوف زدن<sup>۱</sup>:

بلوف زدن تاکتیک ناشناخته ای در میز مذاکره نیست ، شخصی ممکن است بگوید که کاری را انجام خواهد داد اگر چیزی اتفاق نیفتد در حالی که آن شخص هیچ قصدی برای انجام آن ندارد . در مذاکرات اگر شما بلوف می کنید و سپس هنگامی که بلوفتان خواسته شود و آن را انجام ندهید ، اعتبار زیادی را از دست می دهید ، چگونه طرف دیگر می تواند هر چیزی را که پس از این می گویند باور کند ؟ آنچه که منظور تان است را بگویید و آنچه را که می گویند توضیح دهید . این کار مزایای زیادی در تجارت دارد به هر حال مواقعی وجود دارد که بلوف تاکتیکی با ریسک پایین و بیشتر حرف است .

### ۱۳- آینده را گرانتر جلوه دادن<sup>۲</sup>:

یکی از بهترین راه ها برای اینکه طرف دیگر را به معامله کردن وادار کنید این است که آنها را متقاعد کنید که هزینه ها در حال به پایان رسیدن هستند با انتظار هیچی به دست نمی آید و بیشتر چیزها از دست می رود .

### ۱۴- چیز حواس پرت کن را ایجاد کند :

اغلب مذاکره کننده ها شرایط ضعیفی را در مذاکرات وارد می کنند آنها انتظار ندارند که با این شرایط روبرو شوند ، اما انتظار دارند از آن به عنوان وسیله ی بدست آوردن امتیازات استفاده کنند .

### ۱۵- صبر<sup>۳</sup>:

اگر عجله داشته باشید ممکن نیست که معامله خوبی انجام دهید . اغلب افراد صبورتر پیروز می شوند به علاوه در مذاکرات فرا فرهنگی ممکن است که صبر نقطه ضعف ملی مان باشد .

1- Bluffing

2- make the future look more Expensive

3- Patience



### ۱۶- سؤال پرسیدن :

پرسیدن سؤال های زیرکانه بهترین تاکتیک برای یادگیری آنچه که ما نیاز با دانستن برای طرف دیگر داریم وهمچنین در مورد هدایت آنها به طریقه تفکر خودمان است. ( H.Bukirk and D.Buskirk , 1992 , 318 , 323 )

### پاره ای از تاکتیک های خدعه آمیز رایج :

تاکتیک های خدعه آمیز را می توان به ۳ دسته تقسیم کرد : فریب کاری آگاهانه ، جنگ روانی و تاکتیک های فشار روی موانع .

### اول فریبکاری آگاهانه : شاید رایج ترین نوع تاکتیک های مبتنی بر نیرنگ و خدعه ، قلب

حقایق تقلب در بیان میزان اختیاراتی است که دارند یا وارونه نشان دادن مقاصدشان باشد :

۱- اطلاعات نادرست و ساختگی : قدیمی ترین شکل مذاکره بر اساس نیرنگ این است که آگاهانه اظهارات خلاف واقع بیان می شود .

۲- اختیارات مشکوک و مبهم : طرف مقابل ممکن است به نحوی وانمود کند که شما تصور کنید که آنها نیز مانند شما دارای اختیار کامل برای سازش هستند و حال آنکه واقعیت چنین نباشد . پس از اینکه تا حد ممکن و به مقدار زیاد شما را تحت فشار قرار می دهند و با شما به توافقی می رسند که تصور می کنید یک توافق قطعی و نهایی است .

۳- مقاصد مشکوک : جایی که مسأله به صورت بیان خلاف واقع مقاصد آنان در ارتباط با موافقت نامه مورد نظر است ، اغلب این امکان وجود دارد که در خود موافقت نامه تدابیری برای مقابله با این تاکتیک خدعه آمیز ، اندیشید .



۴- بیان بخشی از حقیقت مساوی با فریب کاری نیست : فریب کاری آگاهانه نسبت به حقایق یا مقامه یک فرد ، با عدم افشای کامل تفکرات فعلی آن مشخص کاملاً یکی نیست . مذاکرات مبتنی بر حسن نیت لازمه اش افشای تمام حقایق نیست .

**دوم جنگ روانی :** این تاکتیک ها برای این طراحی شده که شما را دچار ناراحتی کنند تا به صورت ناخودآگاه بخواهید مذاکرات را هر چه زودتر به پایان رسانید .

۱- موقعیت های اضطراب آور : در مورد جریانات روانی که مذاکرات تحت آن انجام می شود نوشته های زیادی تحریر شده است . اگر اطلاق محل مذاکره شلوغ و پر سر و صدا است ، اگر درجه حرارت خیلی بالا یا خیلی پایین است ، اگر جایی برای یک مذاکره گر داخلی بین گروه خودتان نیست ، آگاه باشید ممکن است تمام این شرایط آگاهانه طراحی و ایجاد شده است که شما را وادار سازد بخواهید به سرعت به توافق برسید و اگر لازم باشد برای رسیدن به این هدف امتیازاتی بدهید .

۲- حملات شخصی : علاوه بر صحنه سازی در مورد محیط فیزیکی محل مذاکرات ، راه های دیگری نیز وجود دارد که طرف دیگر از آن طرق استفاده کند و بیانات شفاهی یا رفتار ناشایست در شما ایجاد ناراحتی بکند .

۳- بازی تکراری آدم خوب / آدم بد : یکی از اشکال فشار روانی که در بردارنده فریب و فریب کاری است بازی تکراری شخص خوب / شخص بد است . این تکنیک با خشن ترین وجه خود در فیلم های پلیسی قدیمی ظاهر می شود . پلیس اول ، متهم یا شخص مضمون و مشکوک به ارتکاب جنایات و جرایم زیادی ، را مورد تهدید قرار می دهد وی را زیر یک نور خیره کننده می نشاند ، او را این طرف و آن طرف می کشاند ، سپس تنفسی می دهد و اطاق را ترک می کند . بعد از آن پلیس دوم ( شخص خوب ) چراغی را که نور شدیدی دارد خاموش می کند و از رفتار پلیس خشن عذرخواهی می کند . وی می گوید می خواهد شخص خشن را کنترل کند ولی تا وقتی مظنون با وی همکاری نکند



از عهده این کار بر نمی آید . نتیجه : مضمون آنچه را که می داند اعتراف و بیان می کند . آدم خوب / آدم بد به یکی از اشکال صحنه سازی روانی در مذاکرات است . اگر پی به این بازی ببرید در دام آن گرفتار نخواهید شد .

۴- تهدید ها : تهدید یکی از بدترین و زشت ترین انواع تاکتیک هایی است که در مذاکرات به کار می رود ، تهدید نوعی فشار است . فشار غالب اوقات درست نتیجه عکس مورد نظر را به بار می آورد . هر نوع فشاری در جهت مقابل فشار دیگری را به همان میزان ایجاد می کند مذاکره کننده خوب به ندرت دست به تهدید می زنند . برای اینکه تهدید مؤثر واقع شود باید طرز مطلوبی به طرف منتقل و بیان شود .

#### سوم تاکتیک های فشار روی مواضع :

این تاکتیک چانه زنی برای این طراحی می شود که موقعیت را به نحوی سازماندهی کند که فقط یک طرف بتواند امتیازات کارساز بگیرد .

۱- امتناع از مذاکره : وقتی طرف کلاً از مذاکره خودداری می کند شما چه کار می توانید بکنید ؟ اول : تاکتیک طرف مقابل را بشناسید و این تاکتیک را به عنوان یک روش و عمل مذاکره تلقی کنید . یکی از انواع اقدامات این است که پیش شرط هایی برای مذاکره قائل شوند . دوم ، درباره ی امتناع آنان از مذاکره صحبت کنید ، یا به طور مستقیم یا به طور غیر مستقیم ، از طریق شخص ثالث ، با آنان ارتباط برقرار کنید . به صرف اینکه از مذاکره امتناع می کنند به آنها حمله نکنید ، بلکه دریابید که منافع آنان در عدم مذاکره چیست .

۲- درخواست های افراطی : مذاکره گران معمولاً با پیشنهادهای افراطی مذاکرات را آغاز می کنند . مذاکره گران در صددند که با اعلام یک موضع اولیه افراطی به نتیجه مطلوب تری برسند ،



مبتنی بر این تئوری که طرفین نهایتاً با تقسیم میزان اختلاف قیمت و خواسته های خواسته شده دو طرف ، به توافق خواهند رسید .

۳- خواسته های فزاینده : یک مذاکره کننده ممکن است در برابر هر امتیازی که به او می دهید خواسته تازه ای را مطرح کند او ممکن است حتی باب مذاکره را در مورد موضوعی که فکر می کنید حل شده مجدداً بگشاید . منافع این تاکتیک در این است که امتیازاتی را که شما به دست می آورید در کل و روی هم رفته کاهش می دهد و اثر روانی آن این است که شما را وادار می کند بدون تأمل و به سرعت موافقت کنید ، قبل از اینکه خواسته های تازه ای را مطرح کنند .

۴- تاکتیک های موضع غیر قابل تغییر : تاکتیک های موضع غیر قابل تغییر ، شبیه تاکتیک تهدید ، متکی بر روش بیان و انتقال آن به طرف مذاکره است .

۵- شریک سر سخت : شاید رایج ترین تاکتیک مذاکراتی که برای توجیه تسلیم نشدن به در خواست های شما به کار می رود این است که طرف مذاکره بگوید که وی شخصاً مخالفتی با درخواست شما ندارد ولی شریک سرسخت وی اجازه این کار را به وی نمی دهد .

۶- تأخیر حساب شده : اغلب اوقات طرف مذاکره کوشش می کند که رسیدن به یک تصمیم را تا زمانی که فکر می کند موقع مناسبی برای اخذ آن تصمیم باشد به تأخیر بیندازد .

۷- یا بپذیر یا رد کن : این روش مؤثر و کارآمد در تجارت است ولی این عمل مذاکره نیست . این روش راه و رسم اخذ تصمیم به صورت متقابل و مشترک و ناشی از گفتگو نیست . برای برخورد با این تاکتیک ، اول سعی کنید این تاکتیک را نادیده بگیرید . مثل اینکه چنین جمله ای را نشنیده اید ، به گفتگوی خود ادامه دهید یا به نحوی موضوع را عوض کنید و شاید یک راه این است که در این

گفتگوها راه حل های دیگری ارائه کنید . ( فیشر و یوری ، ۱۳۸۳ ، ۱۹۷-۲۱۱ )



### شش عامل مهمی که مذاکره کننده باید بداند :

۱- هزینه ها : هزینه ها برای مذاکرات موفقیت آمیز حیاتی است با کمال تعجب بسیاری از افراد به مذاکره بدون آگاهی از هزینه هایی که برای آنها در بردارند وارد مذاکره می شوند .

۲- زمان : فشارهای زمانی برای هر دو طرف چه چیز است ؟ طرف دیگر بایستی با چه سرعتی عمل کند ؟ اگر خریدار تحت فشار نباشد پس فروشنده وظیفه مشکل تری برای معامله کردن دارد . از زمانی که فشار زیادی بر خریدار برای خریدن وجود داشته باشد . مدیریت زمان برای مذاکره خوب ضروری است تا آنجا که ممکن است زمان زیادی به خودتان بدهید زیرا به نظر می رسد مذاکره معاملات زمان می برد .

۳- راه حل ها : چه بدیل های برای هر دو طرف موجود است ؟ آیا خریدار بایستی از شما بخرد ، یا آیا شما رقابت واقعی دارید ؟ آیا شما به این یک مشتری می فروشید ؟ یا گزینه هایی دیگری هم وجود دارد . یک اصل تجارت خوب توسعه و حفظ بسیاری از انتخاب ها تا آنجای ممکن است .

۴- اختیار<sup>۱</sup> : چه کسی تصمیم نهایی را می گیرد ؟ اغلب طرف دیگر مراقبت زیادی می کند تا اختیار واقعی را مخفی کند ، اکثر متخصصان مذاکره توصیه می کنند که هرگز به طرف دیگر اجازه ندهید که از این آگاهی پیدا کند که تصمیم نهایی را شما می گیرید .

۵- ناامیدی<sup>۲</sup> : با چه سختی طرف دیگر به این معامله نیاز دارد . افراد اغلب وارد چنین تنگناهایی نامیدی می شوند که تمام قدرت چانه زنی را از دست می دهند آنها بایستی هر چه که پیشنهاد می شود را بپذیرند .

1- authority  
2- desperation





۶- توافق : در موقعیت های فروش غیر عادی نیست که افرادی را در طرف دیگر میز مذاکره داشته باشیم که از پیشنهادتان حمایت کند آنها را می خواهند . اگر شما به آنها اجازه بدهید این کار را انجام بدهند به شما برای فروش کمک خواهند کرد . برعکس : آیا کسی در طرف مذاکره مخالفی هست ؟ چه کسی با شما مخالف است و برای انجام نگرفتن معامله تلاش می کند ؟ شاید راهی برای حذف چنین مخالفی وجود دارد یا همچنین راهی برای کاهش اثراتشان در فروش وجود دارد .  
( H.Buskirk and D.Buskirk , 1992 , 316 )

#### شش اصل کلیدی موفقیت در مذاکره :

اگر چه این شش اصل بر فرایند فروش متمرکز بوده، اما می تواند در هر نوع مذاکره شخصی و یا کاری به کار گرفته شود.

- ۱- به خاطر داشته باشید که مذاکره یک فرایند جاری و در دست اقدام می باشد نه یک واقعه یا رخداد.
- ۲- از نگرش و ذهنیت چاپلوسانه بپرهیزد.
- ۳- برای مذاکره آماده شوید. اطلاعات نیرو و توان شما می باشند.
- ۴- قبل از شروع مذاکره بهترین و بدترین برنامه را برای خودتان و مشتری احتمالی شناسایی و تعیین کنید.
- ۵- برای ارتقاء موضع و مرتبه مذاکره تان به ایجاد ارزش بپردازید.
- ۶- انتظار مبادله را داشته باشید (Gibson,2003,2)



### مذاکره معطوف به عاقبت :

برای رسیدن به ذهنیت عاقبت اندیش باید پنج تغییر در رفتار مذاکره کننده داده شود :

۱- در ذهن خود ، کار را از عاقبت آن شروع کنید .

اگر قرار باشد طرفین قرارداد از منافع قرارداد بهره مند شوند باید در جریان مذاکره با حسن نیت همکاری کنند . به همین خاطر ، طرف های مذاکره کننده باید دور اندیش و آینده نگر باشند .

۲- کمک کنید طرف مقابل هم آمادگی پیدا کند .

اگر برای قرارداد جزو قاعده بازی باشد ، در آن صورت باید با آمادگی پای میز مذاکره نشست . اما این آمادگی ، اگر چه لازم است ، ولی کافی نیست . هر طرف هم باید برای اجرای قرارداد آمادگی پیدا کند .

۳- سودآوری قرارداد باید مسئولیت مشترک هر دو طرف باشد .

اگر منافع حاصل از قرارداد در راستای مصالح و منافع طرف قرارداد نباشد و نتواند نفعی عایدش کند ، ترکش ها فقط به او اصابت نمی کنند ، بلکه همه را می گیرد . بد بختانه ، معامله گران غالباً در صدد هستند در خفا به هدف های خود دست یابند . اما بی خبر نگه داشتن ذی نفعان داخلی از معامله ای که قریب الوقوع است می تواند پیام های منفی داشته باشد . افراد و قسمت هایی که قرار داد بر آن ها اثر مستقیم دارد فرصت بررسی پیشنهاد ها و دفع خطر یا اصلاح پیامدها را نخواهد داشت و کسانی که در موضوع مورد بحث اطلاعی دارند ، فرصت مبادله آن را پیدا نمی کنند ، زیرا به اهمیت آن واقف نیستند .

۴- قرار داد باید برای هر دو طرف ، پیامی یکسان داشته باشد .



معامله های پیچیده و چند وجهی ، در دوران اجرا به همکاری عده زیادی نیاز دارد . پس از عقد قرارداد ، تیم قرار داد باید همه را به سرعت با شرایط قرار داد ، دهنیت دوران مذاکره و بده بستان هان آن دوران آشنا کند . اگر به جای این روش ، قرارداد را در خلأ تحویل تیم های اجرایی و آن را رها کنیم تا به طور مستقل قرارداد را تعبیر و تفسیر کنند، هر کس ظن خود قرارداد را برای اجرا تفسیر خواهد کرد .

۵- مذاکره را هم مثل اینکه فرایند کسب کار اداره کنید ؟

مذاکره کردن در حالی که افراد باید مراحل اجرایی را در نظر داشته باشند ، آسان نیست ، به جای فقط گرفتن بله از طرف مذاکره ، باید دائم در اندیشه هزینه ها و چالش های دوران اجرا بود . باید از انواع مشورت های داخلی استفاده کرد تا در زمان اجرا همگی هم سو در یک جهت حرکت کنند . در ضمن باید اطمینان پیدا کرد ، طرف مقابل هم به اندازه کافی آمادگی پیدا کرده است .

اگر هدف نهایی امضای قرارداد باشد ، امکان موفقیت در مرحله اجرای قرارداد اندک خواهد بود . دستاورد مذاکره فقط سند قرارداد نیست . بلکه سود حاصل از اجرای تعهدات قرارداد است . مذاکره کنندگان که این نکته را می دانند ، از نظر آمادگی با معامله گران فرق دارند . آنجا نمی پرسند طرف مقابل تا کجا حاضر است امتیاز بدهد ؟ بلکه می پرسند چه طور می توانیم با هم ارزش آفرینی کنیم ؟ شیوه مذاکره کردن عاقبت اندیش نیز فرق دارد ، زیرا می دانند امضای قرارداد به تنهایی ارزش ندارد ، بلکه ارزش واقعی به دنبال عقد قرارداد و در مرحله پیاده کردن آن حاصل می شود . ( ارتل ، ۱۳۸۳ ،

( ۴۱-۳۵ )

مذاکره گران عاقبت اندیش	مذاکره کنندگان معامله گر	شگردهای مذاکره
موضوع ها را پیشاپیش مطرح می کند تا هر دو طرف آماده شوند .	در مراحل حساس مذاکره ، بازیگران یا اطلاعات دیگری را وارد صحنه می کند . در	غافلگیری
پرسشهایی را مطرح و اطلاعات مربوطه را ارائه	پایان مذاکرات ، مسائل تازه ای را مطرح	



می کند . مسائل احتمالی بعدی را حالا مطرح می کند .	می کند.	
یک گروه حقیقت یاب با مشارکت دو طرف تشکیل می دهد . از پژوهش ها و تحلیل های شخص ثالث استفاده می کند . با صراحت مفروضات طرف مقابل را جویا می شود .	نم پس نمی دهند . از یادآوری بد فهمی های طرف مقابل پرهیز می کند	تبادل اطلاعات
مسائلی را مطرح می کند که برای موفقیت معامله لازم است . راهبرد ارتباطی مشترک مشخص می کند.	مهلت ها و مورد ها را تصنعی تعیین می کند . تهدید به تشدید شرایط می کند . پیشنهادهای یک جانبه می دهد .	شگردهای انعقاد قرارداد
درباره ی توانایی طرفین در ایفای تعهدها ، پرسش های جدی و صریح مطرح می کند . بحث های اجرایی بودن قرار داد را به دغدغه ای مشترک تبدیل می کند . تمهیداتی را برای اعلام نارسایی ها در مراحل اولیه در نظر می گیرد و برنامه های اقتضای تدارک می بیند .	به جای سنجش علمی بودن مسائل سعی می کند آن ها را مستند کند و مدرک بگیرد . برای ایجاد تضمین در اجرای تعهدها ، بند جریمه پیش بینی می کند .	تعهدهای واقع بینانه
بارها این پرسش را درباره ذی نفعان طرح می کنند : تصدیق چه کسی لازم است ؟ همکاری چه کسی لازم است ؟ چه کسی ممکن است در مرحله اجرا اخلال ایجاد می کند ؟	مشارکت در بحث ها را به تصمیم گیرندگان محدود می کند . بیرونی ها را آنقدر در تاریکی نگه می دارد تا کار از کار بگذرد و نتوانند به موقع نکته سنجی کنند	تصمیم گیری و ذی نفعان

### اصول مذاکرات فروش<sup>۱</sup> :

که توسط مشاوره و آموزش BGI ( Bay Group Internatinal ) توصیف شده است :



۱- راه حل تان را سودمندانه مستقر کنید . فروشندگان ماهر محیط باارزش را برای مذاکرات با اجرای مؤثر راه حل شان ایجاد می کند .

۲- اهداف بالا را ایجاد کنید . آنهایی که در پی مزایای بیشتری در مذاکرات هستند عموماً مزیت بیشتری را بدست می آورند و آنهایی که اهداف پایین را منتقل می کنند عموماً کمتر بدست می آورند .  
۳- اطلاعات را ماهرانه اداره کنید . متخصصان فروش ماهر با دقت استراتژی برای دادن و بدست آوردن اطلاعات مهم در مذاکرات برنامه ریزی می کنند .

۴- طیف کامل و نقاط قوت قدرتان را بشناسید . متخصصان فروش مطمئن با احتمال زیاد در مورد معامله های سود آورتری مذاکره می کنند .

۵- نیازهای مصرف کنندگان را بیش از خواسته هایشان برآورده کنید .

۶- بر طبق برنامه عمل کردن ، ( Andrea , 2005 , 21-22 )

که در این تحقیق به این نتیجه رسیدند که بهترین روش برای بهبود مهارت مذاکره در فروش ، شامل مهارت قوی ، رهبری و تقویت مداوم ارتباطات است که :  
نشان داد که مهمترین استفاده فروشنده از ۶ اصل مذاکره فروش برای بهینه ساختن معاملات فروش است.

با کمک فروشندگان وابستگی زیاد بین مهارت مذاکره و انجام استراتژی فروش را فهمیدند .  
فروشندگان با دادن بازخورد در جاهایی که اشتباه می کردند برای تقویت مذاکراتشان به ویژه در روش های بهبود کمک کردند

ایجاد فرصت هایی برای فروشندگان تا مهارت های جدید را در محیطی با با ریسک کمتر و مطمئن و مناسب تمرین کنند. ( Andrea , 2005 , 23-24 )



مذاکره جنبه مهم فروش است ( Pullins & etal , 2000 , 466 )

مذاکره یک فرآیندی موجود در فروش است ، مطالعه مذاکره در زمینه فروش سوابق ، فرآیند و نتایج را در نظر می گیرد . پس ما به درک این عوامل نیاز داریم چون آن فرآیند مهمی در فروش است. ( همان منبع )

### سوگیری های تصمیم گیری که مانع مذاکرات اثر بخش می شود :

هفت نوع سوگیری که می تواند مانع دیدن فرصت ها شوند عبارتند از :

- ۱- گسترش غیر منطقی تعهد - معمولاً مردم می خواهند که یک شیوه ی عمل از قبل انتخاب شده را بدون توجه به هر نوع توصیه ی تحلیلی عقلانی استمرار بخشند . این اصرار غلط می تواند باعث اتلاف انرژی ، وقت و پول زیاد شود .
- ۲- سهم ثابت تصویری - مذاکره کنندگان تصورشان بر این است که سودشان باید از ضرر دیگران حاصل شود . همانگونه که در چانه زنی تلفیقی وضع نباید چنین باشد . غالباً راه حل های برد - بردی هم وجود دارد .
- ۳- متکی کردن و سازگاری ها - تمایل مردم غالباً براین است که قضاوت های خود را بر اطلاعات بی ربط مانند پیشنهاد اولیه ، متکی کنند . عوامل بسیاری بر موضع گیری های اولیه ی افراد به هنگام ورود به مذاکره تأثیر می گذارد . مذاکره کنندگان اثر بخش اجازه نمی دهند تکیه گاه اولیه ، میزان اطلاعات و عمق تفکری را در ارزیابی اوضاع و احوال به کار می گیرند به حداقل برسانند ، و برای پیشنهاد اولیه رقیب نیز در همان ابتدای مذاکره ارزش و اعتبار بسیاری قائل نمی شوند .



۴- تنظیم کردن اطلاعات .

۵- در دسترس بودن اطلاعات - مذاکره کنندگان بر اطلاعاتی که آسان و سریع در اختیارشان قرار می گیرد بیش از حد اعتماد می کنند ، و اعتنایی به ارتباط بیشتر داده ها ندارند . این اطلاعات ، اطلاعات قابل اطمینانی تلقی می شود ، در حالی که چنین نیست .

۶- طعن و لعن برنده - در بیشتر مذاکرات یکی از طرفین اطلاعاتش از دیگری بهتر است . با وجود این افراد مذاکره کننده به گونه ای عمل می کنند که گویی رقیب آنان فعال نیست و اطلاعات ارزشمندی را که می توان با تعمق در مورد تصمیمات طرف دیگر آموخت نادیده می گیرند . طعن و لعن برنده بازتاب تأسفی است که شخص غالباً بعد از ختم مذاکره احساس می کند .

۷- اعتماد بیش از حد - درهم آمیختن بسیاری از جهت گیری های سابق می تواند اعتماد شخص به خود را در داوری و یا انتخاب هایش افزایش دهد . وقتی مردم اعتقادات و انتظارات خاصی داشته باشند ، اطلاعاتی را که با آنها متناقض اند را نادیده می گیرند . نتیجه آن می شود که مذاکره کنندگان بیش از حد اعتماد کنند ، و این نیز به نوبه خود انگیزه مصالحه کردن را کمتر می کند .  
( رابینز ، ۱۳۷۷ ، ۲۴۶-۲۴۴ )

#### مسائل میان فرهنگی در مذاکره :

پیش فرض های زیر بنایی مذاکره اثر بخش در بخش های مختلف جهان تفاوت قابل ملاحظه ای با هم دارند .  
ویژگی های فرهنگی می تواند بر فرآیند مذاکرات اثرات زیادی بگذارد و در زمینه های زیر مؤثر واقع شود .



- میزان آمادگی و تدارک برای مذاکره

- تأکید نسبی بر کار در مقایسه با تأکیدی که بر رفتار بین افراد می شود .

- شیوه ها یا تاکتیک هایی که مورد استفاده قرار می گیرد .

- تعیین مسیر مذاکره ( رایبیز ، ۱۳۸۱ ، ۲۸۶ )

رهیافت عمومی نسبت به مذاکره فرهنگ های مختلف با هم فرق می کند اگر چه استثناهایی در هر فرهنگ وجود دارد . گذشته از این ، افراد در فرهنگ های گوناگون ممکن است ادراک های متفاوتی از مناسب بودن فنون خاص داشته باشند .

یکی از رهیافت هایی که می توان در مذاکرات بین فرهنگی از آن استفاده نمود ، استناد به یک ضرب المثل قدیمی است که می گوید ، « وقتی در رم هستی ، مانند رمیان رفتار کن » . البته این رهیافت دارای دو شکل است . اول اینکه بسیاری از غیر رمی ها قادر نیستند مانند رمی ها رفتار نمایند ، دوم اینکه بسیاری از رمی ها نیز احتمالاً با غیر رمی مانند رمی رفتار نمی کنند .

در بازاریابی بین المللی ، فروشنده یا مذاکره کننده ابتدا ، باید پی به هدف و نیازهای واقع خریدار ببرد ، به طور کلی در یک مذاکره در ساختار ذهنی طرف مقابل یعنی منطق ، ادراک ، شناخت ، نحوه برنامه ریزی و تصمیم گیری وی از شخص به شخص دیگر از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است ، اهمیت دارد . ( اسماعیل پور ، ۱۳۸۰ ، ۳۲۰ )

مذاکره گران آسیایی بر حفظ آبروی طرفین تأکید دارند . رک بودن یا نقاد بودن بیش از حد ، غیر صمیمی ، بی صبر و غیر قابل انطباق بودن ، موجب نامؤثر شدن مذاکره می گردد .

مذاکره با روس ها به طور تاریخی ، چالش های متفاوتی را به وجود می آورد . روسها با شروع بحث روی مطلوب های بیان شده تأکید می کنند و برقراری رابطه ی تأکیدی ندارند . آنان امتیازهای کمی می دهند و از آنجا که امتیازدهی طرف مقابل را نشانه ی ضعف او تلقی می کنند تقریباً هرگز به





فکر جبران آن نیستند . شهرت روسها در مذاکره به عدم تلاش برای برقراری رابطه مستمر با طرف مقابل است . اغلب موضع آغازین افراطی دارند و هر گونه موعد مقرر را نادیده می‌انگارند .

از سوی دیگر ، اعراب عمدتاً از سبک‌ها عاطفی به جای سبک مذاکره عقیدتی یا واقعی استفاده می‌کنند . اعراب در سراسر فرآیند مذاکره تقاضاهایی مطرح می‌کنند و امتیازهایی می‌دهند و تقریباً همیشه امتیازهایی را که طرف مقابل داده است جبران می‌کنند . آنان در آغاز موضع افراطی می‌گیرند ولی به ندرت بر موعد مقرر تأکید می‌کنند . اعراب بر ایجاد ، روابط بلند مدت تأکید دارند و بدین ترتیب جو کسب و کار و روابط شخصی برای آنان حیاتی است .

مردم آمریکای شمالی بر عکس اعراب ، به جای آنکه عواطف ذهنی یا مطلوب‌های ادعا شده پیردازند با استفاده از واقعیت‌های عینی به اقامه دعوی منطقی علیه بحث‌های مقابل متوسل می‌شوند .

آمریکاییها در آغاز ممکن است امتیازهای کمی به دهند ولی به طور معمول بعدها امتیازهایی را که طرف مقابل داده است بر می‌گردانند . آنان در آغاز با موضع متعادل وارد مذاکره می‌شوند و روابط کوتاه مدت برقرار می‌کنند و برای موعد مقرر ارزش زیادی قائل اند .

در مکزیکی ، روابط شخصی بخش مهمی از مذاکره در زمینه کسب و کار به شمار می‌آید . مهمان‌نوازی در کسب و کار اولویت اول را دارد و مذاکره با الطاف اجتماعی آغاز می‌شود و برای موفقیت مذاکره ، احترام به طرف مقابل و جلب اعتماد وی ضروری است . مدیران اجرایی مکزیکی بارها اعتراض شدید خود را به مذاکره‌کنندگان آمریکای شمالی به دلیل تمایل آنان برای پرداختن به اصل موضوع در آغاز جلسه مذاکره ابراز داشته‌اند . مکزیکی‌ها پرداختن به اصل موضوع را بدون مقدمه ناخوشایند و خلاف ادب می‌دانند . آنان در آغاز محتاطانه و حتی شاید با سوء ظن وارد مذاکره می‌شوند و دوست ندارند ناخودآگاه جلوه‌کنند و از کندی مراحل آغازین مذاکره سوءاستفاده شود ،



بنا بر این ، گفتگو های آغازین باید غیر مستقیم ، محتاطانه و اکتشافی باشد و طرح دیدگاه ها یا پرسش های مستقیم باید به بعد موکول شود در نتیجه ، هرچند گفتگو زیاد می شود ولی کمتر به مذاکره حقیقی پرداخته می شود ، مکزیکی ها ترجیح می دهند مذاکره را بایک پیشنهاد کلی شروع کنند و بعد به تشریح مباحث بپردازند . نتایج نهایی با کمترین رسیدگی به جزئیات حاصل می شود . آنان توافق هایی را ترجیح می دهند که با یک شناخت شفاهی قوی همراه باشد . آنها بر این باورند که توافق های نوشتاری اولویت دوم را دارند و تعهد شفاهی تنها پشتوانه ی قوی است . به هر حال ، گاهی اوقات بیانات شفاهی به ظاهر مثبت ، در ضمن مذاکره ، صرفاً برای حفظ آبروست و جواب رد بعداً از طریق پست ارسال می شود . ( رضائیان ، ۱۳۸۲ ، ۱۳۶ ) .

مردم فرانسه از پدیده تعارض و تضاد رویگردان نیستند . آنها معمولاً از طریق دگر اندیشی کسب شهرت می نمایند . در نتیجه فراسوی ها وقت زیادی صرف مذاکره و چانه زنی می کنند و به هیچ وجه نگران دیدگاه ها و خواسته های طرف مذاکره نیستند . مردم چین هم می کوشند تا از فرایند مذاکره به نفع خود بهره برداری کنند ، البته به دلیل دیگری . آنان بر این باورند که مسیر مذاکره هیچ پایانی ندارد .

در سراسر دنیا ، آمریکاییها شهرت یافته اند که انسان های بردبار نیستند و همراه می کوشند تا دیدگاه خود را بر دیگران تحمیل کنند و دوست دارند که دیگران دیدگاه های آنها را بپذیرند . مذاکره کنندگان آگاه و مهار متعلق به کشورهای دیگر با توجه به این ویژگی ها سعی می کنند مذاکره های خود را در مسیری پر بازده سوق دهند و در پایان بر میزان دوستی خود بیفزایند. (رابینز، ۱۳۸۱، ۲۸۶)

مذاکراتی که در ایران با سایر مشوره های خاور میانه بسیار طولانی و طی چند ماه صورت می گیرد ، در کشورهای اروپایی و یا آمریکای شمالی ممکن است ظرف چند ساعت به نتیجه برسد

( اسماعیل پور ، ۱۳۸۰ ، ۳۶۱ )



در تحقیقی که بر روی مذاکره های گفتاری و داد و ستد های غیر گفتاری انجام شد که در نشست های نیم ساعته بر روی مردم آمریکای شمالی ، ژاپن و برزیل انجام گردید . برخی از این اختلاف ها بسیار جالب بود . برای مثال به طور متوسط ، برزیلی ها ۸۳ بار گفتند « نه » ، در حالی که ژاپنی ها ۵ بار و مردم آمریکای شمالی ۹ بار از این کلمه استفاده کردند . ژاپنی ها ۵ دفعه و هر بار بیش از ده ثانیه در یک نشست سی دقیقه ای سکوت کردند . آمریکایی ها به طور متوسط ۳/۵ بار و برزیلی ها هیچ زمان سکوت نداشتند . ژاپنی ها و آمریکایی ها حرف طرف دیگر را قطع می کردند ، ولی میزان اقدام آنها ، از این بابت برابر بود ولی برزیلی ها ۲/۵ برابر بیشتر از آمریکاییها و ژاپنی ها حرف طرف مقابل را قطع می کردند . سرانجام ژاپنی ها و آمریکاییها هیچ برخورد جسمی با طرف مذاکره با استثنای دست دادن نداشتند ، ولی برزیلی ها هر نیم ساعت یک بار تماس جسمی با یکدیگر برقرار می کردند . ( رابینز ، ۱۳۸۱ ، ۲۸۷ )

### بررسی تطبیقی سبک های مذاکره در جهان :

سبک مذاکره در هر کشور از ویژگی های فرهنگی موجود در آن کشور تأثیر می پذیرد و لذا به تعداد فرهنگ های گوناگون ، سبک های مذاکره وجود دارد . با این وجود به چند مورد از طبقه بندی های بسیار کلی که در این زمینه ارائه شده است اشاره می گردد :

#### ۱- سبک کل گرا در مقابل مرحله به مرحله :

در سبک کل گرا ، مذاکره کننده دارای دیدی کلان نسبت به موضوع بوده و می کوشد تا موضوع را به صورت یک کل منسجم در نظر آورد و در مورد جنبه های اساسی و عمومی آن با طرف مقابل به



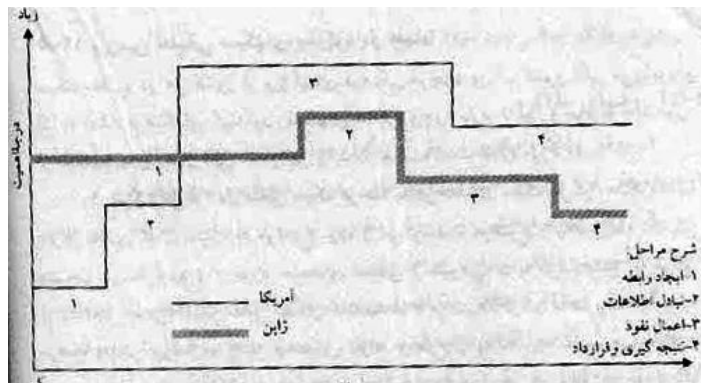
توافق برسد مثل چینی ها . در مقابل عده ای علاقه مند تا فرآیند مذاکره را به صورت مرحله به مرحله به پیش ببرند . در چنین وضعیتی ، افراد موضوع را به اجزایی تقسیم می نمایند و در هر مرحله به طور جداگانه به یکی از آن اجزا می پردازند و پس از توافق در مورد یکی مرحله ، به مرحله ی بعدی می رسند مثل آمریکاییها .

### ۲- سبک مصالحه در مقابل مواجهه :

در سبک مصالحه یا سازگاری ، طرفین مذاکره سعی دارند تا ارتباط میان خود را به نحوی تنظیم کنند که به تضاد و مواجهه منجر نشود . در مجموع ، برای هماهنگی و سازش با طرف مقابل ، ارزش زیادی قائلند . معتقدترین به این سبک ، از برخورد با طرف مقابل می پرهیزند و اگر احساس کنند که طرف مقابل از تاکتیک های ماجهه بهره می گیرد ناراحت می شوند . معتقدین به سبک مواجهه مثل روس ها ، مذاکره را محملی برای احقاق حق خویش قلمداد می نمایند و از هر فرصتی برای تحقق اهداف خود بهره می گیرند . به طور کلی ، پیروان این سبک کسی که به دنبال سازش با طرف مقابل باشد را فردی ترسو ، ضعیف و بی ارزش می دانند .

### ۳- سبک اغواگرایانه :

در این سبک ، طرفین سعی می کنند چهارچوب یکدیگر را شناسایی نموده و با طرح سؤالات و ارائه اطلاعات ، پذیرفتن اشتباه و گاه ابراز سخنانی اغوا کننده و خوشایند طرف مقابل ، حریف را به قبول نظرات خود ترغیب کنند مثل برزیلیها . ( انواری رستمی ، ۱۳۸۳ ، ۹۷ )



نمودار ۵ - ۲ مقایسه روند مذاکرات بین آمریکایی ها و ژاپنی ها

مذاکره نوعی ارتباط میان دو طرف برای نیل به توافق پیرامون نیازها و نظرات متفاوت می باشد و سبک های مذاکره در کشورهای جهان تحت تأثیر تفاوت فرهنگ ها و نظام های ارزشی متفاوت کشورها قرار می گیرد . میزان تأکید بر هر یک از مراحل مذاکره شامل ایجاد رابطه ، تبادل اطلاعات ، اعمال نفوذ ، نتیجه گیری و عقد قرارداد نیز متفاوت بوده و از تفاوت های فرهنگی تأثیر می پذیرد . رهنمود کلی در مذاکرات عبارتند از : تعیین گروه مذاکره و مشخص کردن افراد واجد شرایط ، تجهیز این افراد به اطلاعات مورد نیاز در خصوص موضوع مذاکره شامل ماهیت و موضوع مذاکره ، ابعاد گوناگون آن ، امکانات و محدودیت های طرف مذاکره و ... ، طراحی مذاکره شامل تقاضاهای اولیه ، سبک کار ، تقدم و تأخر موضوعات مطروحه و سایر جزئیات مرتبط . به طور کلی ، متانت ، احترام ، متقابل و تطبیق شیوه های مذاکره با ویژگی های محیطی کشور میزبان تأثیر بسزایی در موفقیت مذاکرات خواهد داشت . اگر چه برقراری ارتباطی مؤثر با طرف مقابل در مذاکره رمز موفقیت به شمار می آید ولی موانع و مشکلات متعددی بر سر راه آن وجود دارد . اهم این مشکلات عبارتند از :

- مشکل خوب گوش ندادن

- فقدان بازخورد

- وجود بازخورد ساختگی



- انتقادناپذیری

- تعصب و جانبداری انتخابی

- تأثیر گروه

- احساسات

- سر و صدا

- اندازه سازمانی

- جا و مکان و زمان

- زبان ارتباطی

- موانع فرهنگی

- ارتباطات مکتوب و نوشتاری . ( همان منبع )

در مذاکرات بازاریابی بین المللی باید به موارد زیر توجه کنیم :

ژاپن : قبل از وقت شروع مذاکره ، در محل حاضر شوید .

تایوان : هرگز به شخص ساعت دیواری هدیه نکنید ، این امر باعث قطع رابطه است .

هنگ کنگ : به کسی گل سفید تعارف نکنید

ایتالیا : به کسی دستمال هدیه ندهید

اسپانیا : از بیمه عمر صحبت نکنید

فرانسه : گل زرد علامت پیمان شکنی است .

آمریکای لاتین : سر وقت بودن امتیازی محسوب نمی شود .

مکزیک : از رنگ زرد استفاده نکنید این علامت مرگ در این کشور است . ( حسینی ، ۱۳۷۶ ، ۲۰۵ )



روسیه	آمریکای شمالی	موارد
اخلاقی، توجه به ایده آل ها	واقعی، تمسک به منطق	سبک مذاکره
ایده آل های ادعا شده	واقعیت های عینی	مبنای گفتگو
امتیازات بسیار کم و ناچیز	اعطای امتیازات در مراحل اولیه به منظور ایجاد رابطه	شیوه ی امتیازدهی
تلقی امتیازات ارائه شده از جانب حریف به عنوان یک نقطه ضعف و عدم اقدام به مقابله به مثل	انجام عمل متقابل به مثل به منظور جبران امتیازات دریافتی	واکنش نسبت به امتیازات دریافتی
عدم رابطه ای مستمر	کوتاه مدت	نوع رابطه
محدود	وسیع	قلمروی اختیار
افراطی	ملایم	موضعگیری اولیه
نه چندان جدی	بسیار جدی	پایبندی نسبت به علت تعیین شده

جدول مقایسه روش های مذاکره آمریکایی و روسی

آمریکایی	برزیلی	ژاپنی	رفتار
۲/۵	۰	۵/۵	دوره های سکوت ( تعداد دوره های بیشتر از ۱۰ ثانیه در هر سی دقیقه )
۱۰/۳	۲۸/۶	۱۲/۶	تداخل محاورات، قطع سخنان یکدیگر، حرف زدن بیش از یک نفر در زمان، تعداد در هر سی دقیقه
۳/۳	۵/۲	۱/۳	نگاه خیره به حریف ( دقایقی که در هر دوره ۱۰ دقیقه ای به طرف خیره می شود .
۰	۴/۷	۰	بیان احساس کردن ( به جز دست دادن در هر سی دقیقه )

جدول تفاوت های رفتار ژاپنی ها و آمریکایی ها و برزیلی ها



ابعاد / مفروضات	ژاپنی ها	مردم آمریکای شمالی و کانادایی ها	مردم آمریکای لاتین
عواطف	عواطف با ارزشند ولی باید پنهان نگه داشته باشند	عواطف ارزش چندانی ندارد ، مبادله با دیگران بیشتر بدون دخالت عواطف صورت می پذیرد	حساسیت عاطفی با ارزش است . مبادله ها به صورت بسیار عاطفی و گرم صورت می پذیرد
قدرت	قدرت زیرکی نقش بازی می کند ، در جستجوی صلح باید بود	بازیهای قدرت همواره صورت می پذیرد ، به دنبال اقامه دعوی باشید ، خیلی به دنبال صلح نباشید ، نیرومندی بسیار با ارزش است .	قدرت برتر نقش ایفا می کند . قویتر از دیگران بودن ارزش ویژه ای دارد .
تصمیم گیری	تصمیم گیری گروهی با اجماع نظرات صورت می پذیرد	گروه یا تیم ، اطلاعات برای تصمیم گیرندگان فراهم می کند	تصمیم ها به وسیله ی افراد مسئول گرفته می شود
تعامل اجتماعی	حفظ آبرو قطعی است ، تصمیمات اغلب بر اساس حفظ فرد از شرمندگی گرفته می شود	تصمیمات بر اساس تحمیل هزینه - منفعت گرفته می شود . حفظ آبرو اصلاً مهم نیست	حفظ آبروی شخص و احترام و شأن وی مهم است
تشویق	هنگامی که حق کسی تشویق است باید بدون سر و صدا و بدون استدلال صورت پذیرد . صبوری ، احترام ، تواضع و فروتنی بسیار ارجمند است .	اینکه تشویق حق کسی است یا نه باید با استدلال همراه باشد . هنگام بحث غیر شخصی رفتار کنید و هنگام ارائه پیشنهاد عملگرا باشید	فرد هنگام بحث احساسی و آتشی است از تعامل گرم و مباحثه زنده لذت می برد .

جدول پیش فرض های سنتی مذاکره در ۳ گروه فرهنگی

### جنبه های اخلاقی مذاکره :

از آنجا که در هر مذاکره ، افرادی با ترجیحات متفاوت در تلاش برای رسیدن به تصمیم مشترک

هستند ، بحث رفتارهای اخلاقی نیز مطرح می شود .





### انگیزه ی رفتارهای غیر اخلاقی :

موارد زیر می توانند انگیزه مذاکره کنندگان در انجام رفتارهای غیر اخلاقی باشند :

- ۱- انگیزه سود ، هر یک از طرفین به کسب امتیاز بیشتر تمایل داشته باشند .
- ۲- حس رقابت ، طرفین مذاکره بر این باور باشند که منابع کافی برای برآورده ساختن نیازهای هر دو طرف وجود ندارد .
- ۳- عدالت خواهی ، جستجوی نتایج عادلانه آن هم صرفاً از منظر محدود منافع شخصی خود .  
( رضائیان ، ۱۳۸۲ ، ۱۳۸ )

### سی نکته و رهنمود اساسی در مذاکره :

- ۱- تا آنجا که می توانید از ارائه اطلاعات داوطلبانه نسبت به مسائل بنگاه احتراز نمایید .
- ۲- شکیبایی و خونسردی خود را حفظ نمایید و هیچ خرید با عجله ای انجام ندهید .
- ۳- در مقام خریدار بیشتر انعطاف پذیر باشید و در ایجاد رابطه ی عاطفی با فروشندگان غفلت نکنید .
- ۴- زمان و مکان مناسبی را برای مذاکرات خود برگزینید .
- ۵- ابتدا گوش کنید ، سپس یادداشت خلاصه بردارید ، نهایتاً فکر کنید و سپس تصمیم بگیرید .
- ۶- هر تصمیمی را در جای خود بیان نمایید .
- ۷- به آداب و سنن و اعتقادات طرف مذاکره احترام بگذارید .
- ۸- بی جهت بر موضعی خاص پافشاری نکنید .
- ۹- از فرصت ها استفاده کنید و خطوط فکری و مشکلات مالی و اقتصادی طرف مقابل را حدس بزنید .
- ۱۱- در حالت تردید از امضای قرارداد خودداری کنید .



- ۱۲- منافع بلند مدت بنگاه را به درآمد امروز و آنی ترجیح دهید .
- ۱۳- نقدینگی را به حرکت در آورید .
- ۱۴- داد و ستدی کوچک یا متوسط می تواند راه گشا و زمینه ساز داد و ستد های بزرگتر باشد .
- ۱۵- منافع دو بنگاه تولیدی یا بازرگانی که با هم مذاکره می کنند از منافع افراد مذاکره کننده جداست.
- ۱۶- با جلب مشارکت کارکنان و کارشناسان در زمینه های مختلف ، سهمی از نتایج فرآیند را به آنان اختصاص دهید .
- ۱۷- در مذاکرات ، طرفین منتفع می گردند و خریدار با خرید و فروشنده با فروش به منافع منتظره ی خود دست می یابند .
- ۱۸- در مناقصات ، کیفیت را فدای قیمت ننمایید .
- ۱۹- سعی کنید مذاکرات در محیط شما صورت گیرد زیرا ضمن برخورداری از مزیت های محیطی و روانی ، می توانید اوضاع را مشخصاً کنترل نمایید .
- ۲۰- ترتیبی دهید که اعضای تیم مقابل شما به صورت پراکنده بر سر میز مذاکره بنشینند .
- ۲۱- در طول مدت مذاکرات ، از بحث و جدل و انتقاد از طرف مقابل اجتناب ورزید .
- ۲۲- در طول مذاکرات به ایجاد رابطه ، همفکری ، همکاری و همیاری بپردازید .
- ۲۳- در طول مذاکرات باید در پی تغییر یا ادامه ی روند مذاکرات ، انسجام ، ارائه پیشنهادات جدید ، مصالحه ، دادن امتیاز به جا ، تعهد و جلب نظر دو طرف بود .
- ۲۴- اجازه ندهید کلیه مباحث از جانب طرف مقابل طرح شود .
- ۲۵- هیچگاه طرف مقابل را به فساد ، ناشایستگی ، ضعف کالا ، ورشکستگی و ... متهم نکنید .
- ۲۶- هیچگاه در صدد نباشید سریعاً به توافق برسید .



۲۷- آخرین کلام را به عنوان پیشنهاد نهایی و در هنگام و شرایطی که طرف مقابل موضوعی برای گفتن ندارد ، بیان نمایید .

۲۸- سعی کنید خوش مشرب باشید ، چون در طرف مقابل ایجاد انگیزه می نماید .

۲۹- از چانه زنی زیاده از حد خودداری نمایید .

۳۰- فرآیند سیستماتیک مذاکرات را ثبت و ضبط و مستند و مورد ارزیابی و بهینه سازی مستمر قرار

دهید . (انواری رستمی ، ۱۳۸۲ ، ۸۹ )



## فصل سوم :

# روش تحقیق



#### مقدمه

تحقیق علمی فقط تفکر و تأمل درباره واقعیتی که قبلاً مشاهده شده است نیست، بلکه بیشتر کشف واقعیتی است که هنوز پنهان است، یا درست مشاهده نشده است یا هرگز کسی آنرا ندیده است یا اصلاً وجود آن به خاطر هیچ کس خطور نکرده است.

لذا هدف از هر نوع بررسی و تحقیق علمی کشف حقیقت است. حقیقت نیز بر پایه کاوش و تجسس و کشف عوامل منطقی مربوط به خصوصیات اجزاء مورد تحقیق قرار دارد. منظور از روش تحقیق علمی پیروی از رویه منظم و سیستماتیکی است که در جریان استفاده از روش‌های آماری و مرتبط ساختن عوامل موضوع تحقیق باید رعایت گردد. در واقع روش تحقیق علمی شامل اندازه‌گیری و ارزیابی و مقایسه عوامل بر اساس اصول و موازین قبول شده از طرف دانشمندان برای حل مشکلات و مسائل بوده و مستلزم قدرت اندیشه و ظرفیت تعمق، تشخیص، قضاوت و ابتکار است.

حال این سؤال پیش می‌آید که تحقیق چگونه به روش علمی مربوط می‌شود؟ اصطلاح تحقیق و روش‌های علمی گاهی بطور مترادف در مباحث مختلف بکار می‌رود. هرچند حقیقت آن است که این دو اصطلاح در معانی خود دارای برخی از عناصر مشترک هستند، اما تمیز میان این دو به فهم آنها کمک می‌کند.



برای روشن شدن این بحث می‌توان گفت که تحقیق فرایندی رسمی‌تر، ساختارمندتر و ژرف‌تر در اجرای روش تحلیل علمی است. در روش علمی برای حل مسأله ممکن است تعریف مسأله، ساختن فرضیه، مشاهده، تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری بطور غیررسمی بکار بسته شود. می‌توان با بکاربردن یک روش علمی به این نتیجه رسید که تحقیق یک فعالیت ساختارمند است که به کشف و پروراندن مجموعه‌ای از دانش سازمان یافته معطوف است یا به عبارت دیگر « تحقیق را می‌توان به تجزیه و تحلیل و ثبت عینی و ساختارمند مشاهدات کنترل شده که ممکن است به پروراندن قوانین کلی، اصول یا نظریه‌هایی بیانجامد و به پیش‌بینی و یا احتمالاً به کنترل نهایی رویدادها منتج می‌شود تعریف کرد.» (پاشاشریفی و طالقانی، ۱۳۷۶، ۳۶).

انتخاب روش انجام تحقیق بستگی به هدف‌ها و ماهیت و موضوع پژوهش و امکانات اجرایی آن دارد. هدف از انتخاب روش تحقیق آن است که محقق مشخص نماید چه شیوه و روشی را اتخاذ کند تا او را هرچه دقیق‌تر، آسان‌تر و سریع‌تر و ارزان‌تر در دستیابی به پاسخ‌هایی برای پرسش‌های تحقیق مورد نظر کمک کند (نادری، ۱۳۷۳، ۶۳).

### روش تحقیق

تحقیقات را بر اساس معیارها و مبانی مختلفی می‌توان دسته‌بندی کرد. این معیارها و مبانی شرایطی را فراهم می‌کند که می‌توان بر اساس آنها تحقیقات را طبقه‌بندی کرد، اما انواعی از تحقیق به علت ماهیت چند بعدی و پیچیده‌ای که دارند در چندین طبقه قرار می‌گیرند و همین امر کار قضاوت شفاف و روشن را در این رابطه دچار مشکل می‌سازد. اما به طور کلی می‌توان گفت مفیدترین طرح طبقه‌بندی انواع تحقیق، حالتی است که در آن دسته‌بندها، به حداقل و تفاوت‌ها به



حداکثر برسد. (خاکی، ۱۳۷۹، ۹۳)

#### طبقه بندی بر اساس روش:

اغلب مطالعات تحقیقی، یک روش یا استراتژی را نشان می دهند که بسادگی قابل تشخیص است و شامل رویه های مشترک خاصی مانند: بیان مساله، جمع آوری اطلاعات و نتیجه گیری می باشد.

(خاکی، ۱۳۷۹، ۱۰۲)

لذا با گفته های بالا روش تحقیق حاضر از نوع همبستگی است .

تحقیقات همبستگی شامل پژوهش هایی است که در آنها سعی می شود رابطه بین متغیر های مختلف با استفاده از ضریب همبستگی، کشف و یا تعیین شود . در تحقیق همبستگی هدف اصلی آن است که مشخص شود آیا رابطه ای بین دو یا چند متغیر وجود دارد.

#### طبقه بندی بر اساس اهداف :

با توجه به این که هر تحقیق با یک مساله و هدف خاص آغاز می شود، بنابراین بر پایه ماهیت مسایل مطرح شده و هدفی که پژوهشگر در تحقیق خود دنبال می کند، می توان تحقیقات را طبقه بندی کرد و انواع آنها را از یکدیگر بازشناسی کرد . در این نوع طبقه بندی بر میزان کاربرد مستقیم یافته ها و درجه تعمیم پذیری آنها به شرایط مشابه دیگر تاکید می شود. (خاکی، ۱۳۷۹، ۹۴)

با توجه به تقسیم بندی تحقیقات علمی از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع پژوهش کاربردی می باشد. تحقیق کاربردی در جستجوی دستیابی به یک هدف عملی است. (دلاور، ۱۳۷۳، ۲۵).

#### جامعه و نمونه آماری مورد تحقیق

تحقیق علمی با هدف شناخت یک پدیده در یک جامعه آماری انجام می شود. به این دلیل،



موضوع تحقیق ممکن است متوجه صفات و ویژگی‌ها، کارکردها و متغیرهای آن باشد یا این که روابط بین متغیرها، صفات، کنش و واکنش و عوامل تأثیرگذار بر جامعه را مورد مطالعه قرار دهد (حافظ‌نیا، ۱۳۸۰، ۹۸).

### جامعه آماری

جامعه آماری را می‌توان این‌گونه تعریف کرد، «در هر بررسی آماری، جامعه، گردایهٔ عناصری است که می‌خواهیم درباره آن استنباطی به عمل آوریم و نمونه بخشی از جامعه تحت بررسی است که با روشی از پیش تعیین شده انتخاب می‌شود به قسمی که می‌توان از این بخش، با توجه به روش انتخاب، استنباط‌هایی درباره کل جامعه انجام داد.» (عمیدی، ۱۳۷۸، ۱۰).

لذا با توجه به قلمرو زمانی و مکانی تحقیق، جامعه آماری این تحقیق کلیه شرکت‌های کاشی و سرامیک بورس و اوراق بهادار در سال ۱۳۸۳ می‌باشند. که با توجه به این جامعه آماری ما مدیران بازرگانی شرکت‌های کاشی و سرامیک در طول زمان (گذشته، حال و آینده) می‌باشند که مدیران بازرگانی این شرکتها در سال ۸۳ که ۱۱ شرکت می‌باشد را به عنوان نمونه ای از این جامعه تلقی می‌کنیم.

### نحوهٔ گزینش نمونه

از آنجایی که حجم جامعه آماری نسبتاً کوچک می‌باشد و بررسی تمام شرکتها مقرون به صرفه بود، لذا محقق بر آن شد که به منظور افزایش دقت تحقیق، از تمام نظرات افراد جامعه در تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده نموده و فرض را بر این قرار دهد که این گروه، نمونه‌ای در طول زمان از جامعه مورد بررسی می‌باشند.





### روش‌ها و ابزار گردآوری اطلاعات

ابزارهای متفاوتی برای به دست آوردن اطلاعات مانند مشاهده ، مصاحبه، پرسشنامه و مدارک و اسناد وجود دارد. هر یک از این ابزارها معایب و مزایایی در بر دارند که هنگام انتخاب و استفاده از آنها باید مورد توجه قرار گیرند تا اعتبار تحقیق دچار خدشه نشود.

با توجه به نوع اطلاعات لازم در انجام این تحقیق از دو روش بررسی اسناد و مدارک موجود (desk research) و بررسی میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است.

### روش بررسی اسناد و مدارک

از این روش برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه ادبیات و سوابق موضوع تحقیق و همچنین اطلاع از میزان فروش شرکت‌ها استفاده شده است، که از آن جمله می‌توان به کتب و مقالات فارسی و لاتین و همچنین شبکه اینترنت و پایگاه‌های اینترنتی مربوطه به سازمان بورس و اوراق بهادار و همچنین شرکت‌های کاشی و سرامیک مورد بررسی در نمونه آماری اشاره نمود.

### روش میدانی

به منظور اجرای این طرح (بررسی رابطه بین مهارت مذاکره مدیران بازرگانی و تأثیر آن بر فروش در شرکت‌های کاشی و سرامیک)، از پرسشنامه نیز استفاده شده است. دلیل استفاده از پرسشنامه مزایای آن می‌باشد، که از مزایا و ویژگی‌های این ابزار می‌توان به مقرون به‌صرفه‌بودن، سهولت و دقت در اجرا، داشتن فرصت کافی برای تکمیل آن توسط پاسخگویان، ارائه سؤالات یکسان برای کلیه مدیران بازرگانی و همچنین سهولت و دقت در استخراج و تجزیه و تحلیل نتایج آن اشاره کرد.



### پرسشنامه

بعد از مشاوره با اساتید محترم، کارشناسان و صاحب نظران و تحقیقاتی که توسط محقق انجام شده بود، متغیرهایی که می توانستند در آزمون فرضیات مورد استفاده قرار گیرند در پرسشنامه روبرت هلر شناسایی گردید و این پرسشنامه جهت سنجش میزان مهارت مذاکره مدیران بازرگانی انتخاب شد. این پرسشنامه ها شامل دو قسمت می باشد:

در قسمت اول این پرسشنامه ها به توضیح کوتاهی از اهداف تحقیق پرداخته شده است. که دلیل از مطرح نمودن این قسمت آشنا نمودن پاسخگویان به اهداف تحقیق می باشد و ثانیاً ترغیب آنان به پاسخگویی دقیق و واقعی به سؤالات می باشد.

در قسمت دوم این پرسشنامه ها، ۲۹ سؤال طرح شده است که با استفاده از این سؤالات، میزان مهارت مذاکره مدیران بازرگانی مشخص خواهد شد که از این متغیر جهت بررسی فرضیه تحقیق استفاده خواهد شد. هر سؤال امتیازی از ۱ تا ۴ را می تواند بپذیرد. بنابراین با در نظر گرفتن مقیاس عقیده سنج لایکرت حداقل امتیاز ممکن که هر فرد کسب می کند ۲۹ و حداکثر ۱۱۶ می باشد.

### قابلیت اعتماد پرسشنامه

یکی از ویژگی های فنی ابزار اندازه گیری (پرسشنامه) است. مفهوم یاد شده با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد، شیوه های مختلفی به کار برده می شود که از آن جمله می توان به: اجرای دوباره (روش بازآزمایی)، آلفای کرونباخ، روش موازی (همتا)، روش تنصیف (دو نیمه کردن عبارات پرسشنامه و محاسبه همبستگی نمرات دو دسته)، روش کودر- ریچاردسون اشاره نمود.

همانطور که بیان شد یکی از روش های قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری آلفای کرونباخ



(Cronbach's Alpha) می‌باشد که هر چه درصد محاسبه شده از این روش به ۱۰۰٪ نزدیکتر

باشد، بیانگر قابلیت اعتماد بیشتر پرسشنامه است. (مقیمی، ۱۳۸۰، ۳۵)

در این تحقیق جهت قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری که پرسشنامه می‌باشد از آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین صورت که پس از اصلاحات پرسشنامه اولیه و اعمال نظر و راهنمایی‌های استاد راهنما و همچنین افراد متخصص و خبره، پرسشنامه نهایی آماده و بعد از جمع‌آوری نمونه انتخابی، آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۱ به دست آمد که حاکی از قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه دارد.

#### روش‌ها و فنون آماری مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل مشاهدات

تحلیل داده‌ها به معنی طبقه‌بندی، تنظیم، پردازش و خلاصه نمودن داده‌ها برای یافتن پاسخ برای پرسش‌ها یا فرضیات تحقیق است. هدف از تحلیل، تقلیل داده‌ها به شکل قابل فهم و قابل تفسیر است به نحوی که بتوان روابط متغیرهای گوناگون مرتبط با مسأله پژوهش را مورد مطالعه قرار داد. (خاکی، ۱۳۷۸، ص ۳۲۵)

در این پژوهش جهت توصیف و استنباط در مورد داده‌ها و مشاهدات، پس از جمع‌آوری، بازبینی و کدگذاری، ورود اطلاعات مربوطه در نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۱۱/۵ انجام گرفت و در بخش استنباط‌های آماری از روش و تکنیک‌های مختلفی نظیر رگرسیون و آزمون شاپیرو-ویلک برای بررسی نرمال بودن داده‌ها و همچنین ضریب همبستگی اسپیرمن و آزمون این ضریب استفاده شده است.



## فصل چهارم :

# تجزیه و تحلیل

# آماري اطلاعات

# تحقيق



### بررسی فرضیه تحقیق

در تحقیق حاضر با توجه به نوع و ویژگی داده‌های تحقیق، از روش رگرسیون برای بررسی صحت و سقم فرضیه تحقیق استفاده شده است.

همانطور که در فصل اول بیان گردید، عنوان فرضیه تحقیق؛

بین مهارت مذاکره مدیران بازرگانی با فروش در شرکت‌های کاشی و سرامیک رابطه وجود دارد.

می‌باشد که برای بررسی آن از امتیازات پرسشنامه توزیع شده در بین افراد حاضر در نمونه و میزان فروش سالانه شرکت‌ها استفاده شده است. برای سنجش مهارت مذاکره افراد، مجموع امتیاز پاسخ‌های داده شده به ۲۹ سؤال پرسشنامه را محاسبه می‌کنیم و این مجموع امتیاز را به عنوان متغیر مستقل در انجام رگرسیون در نظر می‌گیریم، زیرا در این تحقیق فرض شده است که تغییر در میزان مهارت مذاکره باعث ایجاد تغییر در فروش می‌گردد و بر این اساس متغیر فروش سالانه شرکت نیز به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود.

فرضیه تحقیق فوق را می‌توان به صورت آماری زیر نوشت:

$$\left. \begin{array}{l} H_0 : \beta_1 = 0 \\ H_1 : \beta_1 \neq 0 \end{array} \right\} \begin{array}{l} \text{فرضیه تحقیق رد می‌شود} \\ \text{فرضیه تحقیق پذیرفته می‌شود} \end{array}$$

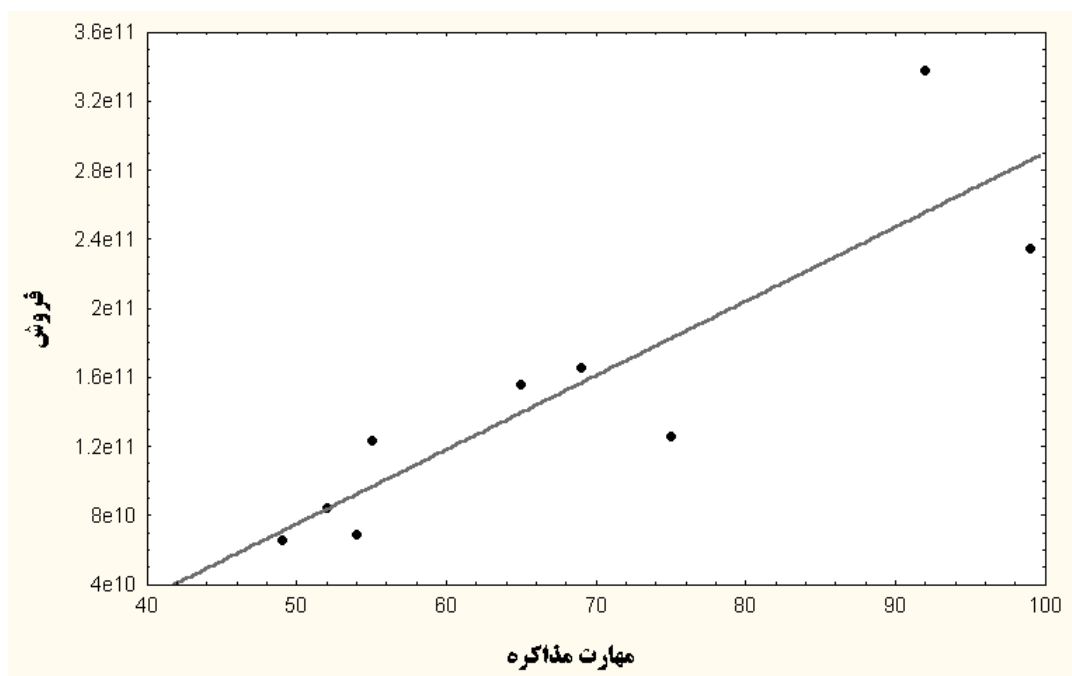


و یا به عبارتی به صورت:

$$H_0 : \begin{cases} \text{بین مهارت مذاکره مدیران با فروش رابطه وجود دارد} \\ H_1 : \begin{cases} \text{بین مهارت مذاکره مدیران با فروش رابطه وجود ندارد} \end{cases} \end{cases}$$

برای آشنایی با وضعیت تغییرات متغیرهای تحقیق، این دو متغیر را نسبت به یکدیگر رسم

می‌کنیم. نمودار پراکنش حاصل در نمودار ۱-۴ ارائه گردیده است.



نمودار ۱-۴- نمودار پراکنش مهارت مذاکره و فروش

همانگونه که در نمودار فوق مشاهده می‌شود، رابطه‌ای مثبت بین دو متغیر وجود دارد؛ یعنی

می‌توان گفت افزایش میزان مهارت مذاکره (متغیر مستقل) باعث افزایش فروش (متغیر وابسته)

می‌شود و بالعکس با کاهش مهارت مذاکره میزان فروش نیز کاهش می‌یابد. اما برای بررسی دقیق و

علمی از رگرسیون استفاده می‌شود که در ذیل به گزارش آن پرداخته شده است.

مدل رگرسیونی متغیرهای تحقیق،  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$  می‌باشد.



که در آن

$X$ : میزان مهارت مذاکره (متغیر مستقل)

$Y$ : میزان فروش (متغیر وابسته)

می‌باشد. همانطور که در فرضیه آماری نیز مشهود است، برای بررسی معنی‌دار بودن این رگرسیون، بررسی می‌کنیم که آیا برآورد  $\beta_1$  اختلاف معنی‌داری با صفر دارد یا خیر. نتایج این بررسی در جدول ۴-۱ گزارش شده است.

جدول ۴-۱- جدول آنالیز واریانس رگرسیون متغیرهای مهارت مذاکره و فروش

منبع تغییر	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آزمون F	P-value
مهارت مذاکره	۱	۴۷۶۱۶۹۳E16	۲۳,۴۷	۰,۱۰۲
خطا	۷	۲۰۲۸۸۵۴E15		

مشاهده می‌شود که در جدول ۴-۱ اطلاعاتی مانند درجه آزادی و میانگین مجموع مربعات گزارش شده است که از آنها برای محاسبه مقدار آماره آزمون F و نهایتاً P-value استفاده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود P-value از سطح آزمون که در این تحقیق ۰,۰۵ در نظر گرفته شده است، کوچکتر است، لذا می‌توان گفت که رگرسیون معنی‌دار است.

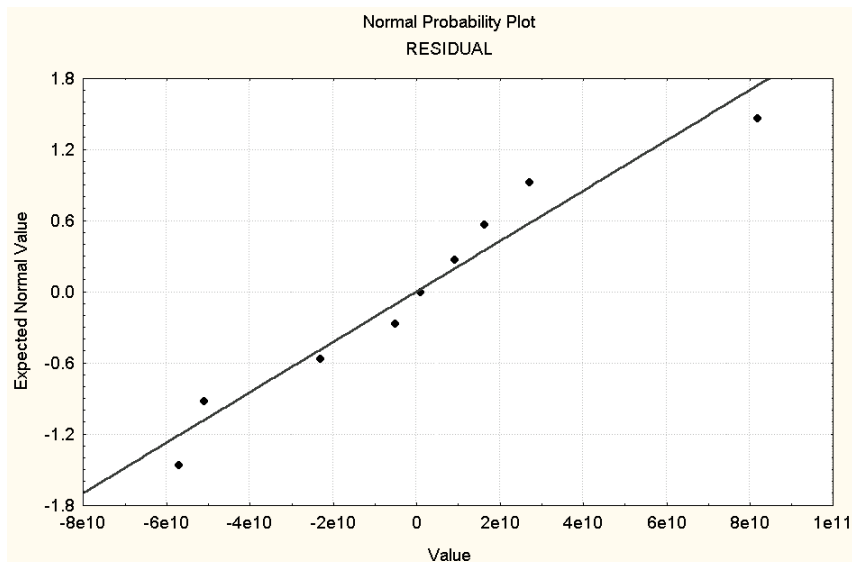
مدل رگرسیون معرفی شده با توجه به برآوردی که برای پارامترهای مدل صورت گرفته، به شکل

زیر است:



$$Y = -140088767187,8 + 4298101478,4X \quad \text{مدل رگرسیون}$$

نیکویی برازش مدل رگرسیونی معرفی شده، شامل مراحل است که مهمترین آن، نرمال بودن خطاهای حاصل از برآورد توسط مدل رگرسیونی است که در ادامه این بخش به بررسی نحوه محاسبه خطاهای مدل و نرمال بودن آنها و سپس به بررسی سایر ویژگی‌های مدل خواهیم پرداخت. می‌دانیم که برای هر مقدار از امتیاز مهارت مذاکره، یک میزان فروش ثبت شده است که با توجه به مدل رگرسیونی می‌توان برای امتیاز مهارت مذاکره هر فرد ( $X$ ) میزان فروش آن فرد ( $Y$ ) را برآورد کرد. اختلاف بین مقدار واقعی یا ثبت شده با مقدار برآورد شده برای فروش به عنوان خطای مدل در نظر گرفته می‌شود. نمودار بررسی نرمال بودن مقادیر خطاهای حاصل از این مدل (نمودار احتمال نرمال) در نمودار ۲-۴ نشان داده شده است.



نمودار ۲-۴- نمودار بررسی نرمال بودن خطاهای حاصل از مدل رگرسیون مهارت مذاکره و فروش





در نمودار احتمال نرمال، هر چقدر نقاط رسم شده، به خط راست برازش داده شده به آنها نزدیک‌تر باشند و در حقیقت خودشان تشکیل یک خط راست را بدهند، احتمال نرمال بودن خطاها بیشتر است. با این توضیح مشاهده می‌شود که نقاط رسم شده در نمودار ۲-۴ نیز تقریباً تشکیل یک خط راست را داده‌اند و با اختلافاتی اندک، حول خط راست پراکنده شده‌اند که به طور شهودی بیانگر نرمال بودن خطاهاست، اما تصمیم‌گیری بر این اساس جنبه شخصی دارد و نمی‌توان به اندازه کافی به آن اعتماد کرد؛ لذا برای بررسی دقیق و علمی‌تر در مورد نرمال بودن خطاها، از آزمون شاپیرو-ویلک استفاده می‌کنیم که نتایج آن در جدول ۲-۴ گزارش شده است.

جدول ۲-۴- جدول آزمون نرمال بودن خطاهای مدل رگرسیون

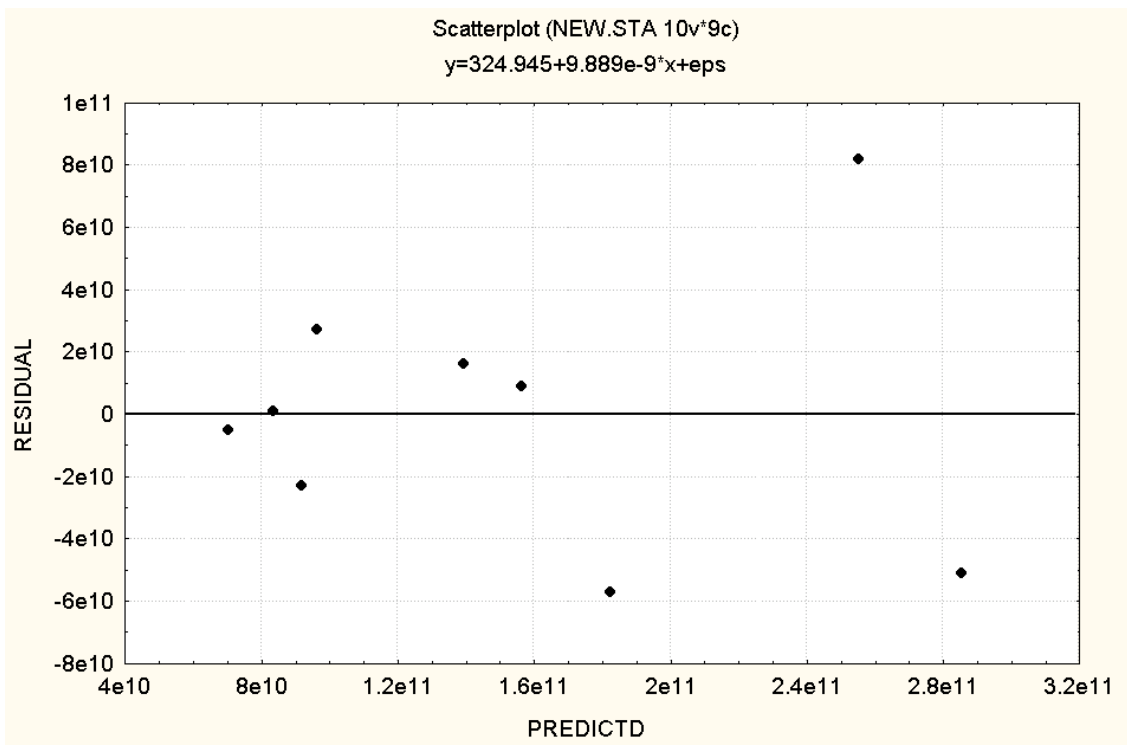
P-value	آماره آزمون W	
۰٫۷۰۹	۰٫۹۵۲	خطای حاصل از برازش مدل رگرسیون

با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان گفت که توزیع خطاهای حاصل از برازش مدل رگرسیونی از توزیع نرمال برخوردار است، زیرا P-value محاسبه شده برای مقدار آماره آزمون بزرگتر از سطح آزمون ۰٫۰۵ است و بر این اساس فرض صفر یا این فرض که داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند پذیرفته می‌شود.

در دومین بخش بررسی نیکویی برازش مدل رگرسیونی، به ثابت بودن واریانس خطاها می‌پردازیم. برای این منظور نحوه پراکنش برآورد مقادیر فروش در مقابل مقادیر خطا در نمودار ۳-۴ گزارش شده است.



اگر در نمودار پراکنش مقادیر برآورد شده علیه خطاها هیچ شکل یا روند خاصی مشاهده نشود و نقاط به صورت تصادفی در حول خط راست پراکنده شده باشند، می توان گفت واریانس خطاها ثابت است و بر اساس آن و با توجه به مراحل که در قبل به بررسی آن پرداخته شد، مدل رگرسیونی قابل اعتماد است و می توان از آن استفاده نمود. اما در نمودار ۳-۴، این نکته قابل درک است که وضعیت مطلوب عنوان شده در فوق، برای خطاهای مدل رگرسیونی تحقیق حاضر برقرار نمی باشد؛ زیرا نقاط سمت چپ نمودار به صورت متمرکز قرار گرفته اند و هر چقدر به سمت راست نزدیک تر می شویم، نقاط در فاصله بیشتری نسبت به خط قرار گرفته اند که این وضعیت عدم ثبات در واریانس خطاهای حاصل از برازش مدل رگرسیونی را نشان می دهد.



نمودار ۳-۴- نمودار پراکنش برآورد مقادیر فروش علیه خطا



بررسی‌های فوق نشان داد که با وجود این که خطاها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند اما از ثبات واریانس برخوردار نیستند که این چنین وضعیتی اعتماد لازم را در استفاده از مدل رگرسیونی برقرار نمی‌کند. در این مدل رگرسیونی، ضریب تعیین  $0/77$  محاسبه گردیده است که این مقدار نشان دهنده این مطلب است که  $77\%$  تغییرات فروش را می‌توان بر اساس مهارت مذاکره مدیر بازرگانی تبیین نمود اما علی‌رغم این ویژگی با توجه به بررسی نیکویی برازش مدل، مدل معرفی شده از اعتماد و اعتبار کافی برخوردار نیست.

بنابر دلایل فوق و به منظور بررسی دقیق‌تر فرضیه تحقیق، از روش ناپارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است تا با کمک نتایج آن بتوان به یک تصمیم نهایی در قبول یا رد فرضیه تحقیق اقدام نماییم. نتایج محاسبه و آزمون این ضریب در جدول ۳-۴ گزارش شده است.

جدول ۳-۴- جدول ضریب همبستگی اسپیرمن

P-value	آماره t	ضریب همبستگی اسپیرمن	
۰/۰۰۱	۶/۰۷	۰/۹۲	مهارت مذاکره و میزان فروش

با توجه به نتایج جدول فوق، مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده بین متغیرهای مهارت مذاکره و میزان فروش برابر  $0/92$  می‌باشد که مقدار مطلوبی است و بیانگر وجود رابطه قوی و مثبت بین این دو متغیر است که دلیل این مدعا نیز مقدار آماره t و P-value گزارش شده برای آن است. زیرا P-value محاسبه شده، از سطح آزمون  $0/05$  کوچکتر است که این چنین وضعیتی معنی‌داری ضریب همبستگی اسپیرمن را مورد تأیید قرار می‌دهد. حال با توجه به این نتایج می‌توان



چنین نتیجه گرفت که:

**بین مهارت مذاکره مدیران بازرگانی با فروش در شرکت‌های**

**کاشی و سرامیک رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.**

این وضعیت، نشانگر این است که افزایش مهارت مذاکره در بین مدیران بازرگانی سبب افزایش فروش می‌گردد و در حقیقت مدیران بازرگانی که مهارت مذاکره بالاتری دارند در کار خود موفق‌تر هستند و عکس این مطلب نیز صادق است، یعنی کسانی که در سطح پایینی از مهارت مذاکره قرار دارند، در انجام کار خود که افزایش فروش شرکت است، ناموفق هستند.



## فصل پنجم :

# نتیجه گیری و پیشنهادات



### نتیجه گیری از فرضیه :

با توجه به نتایج فصل پیش از تجزیه و تحلیل داده ها به خوبی مشاهده گردید که بین مهارت مذاکره مدیران بازرگانی با فروش شرکت رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد پس با توجه به این نتیجه افزایش مهارت مذاکره مدیران بازرگانی باعث افزایش فروش شرکت می شود هر چه قدر این مهارت بالاتر باشد فروش شرکت نیز بالاتر می رود . با افزایش این مهارت در بین مدیران بازرگانی می توان دید که این گونه مدیران در کار خود موفق تر بوده و فروش این گروه از مدیران بازرگانی افزایش داشته است . پس به این نتیجه ها می رسیم که هر چقدر مهارت مذاکره مدیران بازرگانی افزایش یابد ، فروش شرکت نیز افزایش می یابد . و یکی از عوامل مهم و اساسی در فروش شرکت ها را مهارت مذاکره مدیران بازرگانی شمرد . پس باید به این مورد در فروش توجه جدی داشت تا با افزایش و بهبود این مهارت بتوان به فروش بالاتری دست یافت .



### پیشنهادهات :

پیشنهادهات ذیل با توجه به موضوعات مورد بحث قرار گرفته و فرضیه مورد مطالعه واقع شده ،

ارائه می گردد :

۱- شرکت ها برای استخدام و گزینش مدیران بازرگانی خود می توانند با استفاده از یک تست و تکمیل یک پرسشنامه در جهت شناسایی مهارت مذاکره این مدیران پی برده و افرادی را که از مهارت بالایی در مذاکره را دارند استخدام و جذب نمایند تا بتوانند از این مهارت مذاکره این گونه مدیران بازرگانی دست به فروش بالایی برای شرکت خود پیدا کنند .

۲- شرکت ها می توانند در جهت افزایش و بهبود مهارت های مذاکره مدیران بازرگانی خود اقدام به تشکیل و جلسه های آموزشی برای بهبود و بالا بردن مهارت مذاکره مدیران خود اقدام نمایند که با این عمل یعنی گذاشتن دوره های آموزش می توانند مهارت مذاکره مدیران خود را بالاتر برده و در باقی مذاکرات بهترین نتیجه را نصیب شرکت نمایند . ( در اروپا یک موسسه آموزشی مهارت مذاکره به دلیل عدم رضایت از میانگین نتایج خوب ، جهت تغییر سیستم فروش از متوسط به کلان اروپا اقدام به برگزاری دوره هایی می کند که : چه موقع به مذاکرات فروش پردازید، چه صورتی مهارت شما به عنوان یک مذاکره کننده می تواند از ضررو زیان ها جلوگیری کرده و میزان سوددهی و بهره وری را برای شما و سازمان تان افزایش دهد و ایجاد و تثبیت اصولی برای توسعه و گسترش مهارت های صریح و ساده و قابل فهم مذاکرات فروش می پردازد)

۳- مذاکره کنندگان باید استفاده صحیح از تاکتیک ها و فنون گفته شده و کاربرد آنها در زمان ها و موقعیت های مناسب به بهترین وجه ممکن ، مذاکرات را به پایان و شرکت را به اهداف مورد انتظارش برسانند .



۴- مهارت مذاکره عملی و خصوصیات مشترکی با سایر مهارت ها دارد ، یعنی اگر به طور مستمر مورد استفاده قرار نگیرد ، روز به روز تحلیل می رود و اگر دائماً به کار گرفته شود ، بهبود می یابد ، پس مذاکره کننده باید :

- از هر فرصتی برای مذاکره استفاده کند .

- با اشخاص با تجربه در این علم به بحث بنشیند .

- در مورد مذاکره اطلاعات جدیدی را با خواندن مقاله های مربوط ، مطالعه کتب به دست آورد .

- شرکت در دوره های آموزشی ، که با این عمل می توان مهارت مذاکره را بهبود داد .

۵- هم نظریه ها و هم تجربه این را می گوید که استفاده از روش مبتنی بر اصول در بلند مدت ثمرات ماهوی به مراتب بهتری برای مذاکره کنندگان به بار می آورد و دارای نتایج و عملکرد خوبی است پس با استفاده از این روش مذاکره می توان به اهداف شرکت به راحتی رسید .

۶- بهترین و مناسب ترین زمان مذاکره زمانی است که طرف مقابل بیش از ما خواستار انجام معامله است .

۷- بهترین محل مذاکره مکانی است که بیش از هر جایی دیگر در آن احساس آرامش و اطمینان حاکم است .

۸- برای رسیدن به هدف مورد نظر در مذاکره باید همه اطلاعات مورد نیاز را برای آماده شدن قبل از مذاکره در نظر گرفت چون با این عمل می توان به راحتی به خواسته های خود رسید .

۹- پیشنهاد آخر به محققان این است که به علت محدود بودن زمان نشد به خوبی مذاکره مبتنی بر اصول را شرح داد لذا ، محققان آتی این روش از مذاکره را مورد بحث قرار دهند تا از آن مدیران بازرگانی به راحتی در روند مذاکراتشان استفاده کنند .





## منابع و مأخذ

### فهرست منابع فارسی:

- ۱- رابینز ، استیفن ، « رفتار سازمانی » ، ترجمه پارسائیان و اعرابی ، انتشارات : دفتر پژوهش های فرهنگی ، چاپ پنجم ، ۱۳۸۱
- ۲- رابینز ، استیفن ، « مبانی رفتار سازمانی » ، ترجمه : کبیری ، انتشارات : دانشگاه آزاد اسلامی ، چاپ چهارم ، ۱۳۷۷
- ۳- ارتل ، دنی ، « پس از گفتن بله : مذاکره حفظ رابطه بعدی » ، ترجمه : امینی ، مجله : گزیده مدیریت ، شماره ۴۴ ، بهمن ۱۳۸۳ ، صفحه ۴۱-۳۰
- ۴- اسماعیل پور ، حسن ، « مدیریت بازاریان بین المللی » ، انتشارات : نگاه دانش ، دانش ، چاپ دوم ، ۱۳۸۰
- ۵- انواری رستمی ، علی اصغر ، « سیستم های خرید و انبارداری و توزیع » ، انتشارات پیام نور ، چاپ اول ، ۱۳۸۲
- ۶- جان بست ، « روش های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری » ترجمه : پاشا شریفی - طالقانی ، انتشارات : رشد ، ۱۳۷۶
- ۷- حافظ نیا ، محمدرضا ، « مقدمه ای بر روش تحقیق در علو انسانی » ، انتشارات سمت ، چاپ چهارم ، ۱۳۸۰
- ۸- حسینی ، میرزا حسن ، « بازاریابی بین المللی » ، انتشارات پیام نور ، چاپ اول ، ۱۳۸۳



۹- حسینی ، میرزا حسن ، « مدیریت بازار و بازاریابی » ، انتشارات پیام نور ، چاپ دوم ، ۱۳۷۶  
 ۱۰- خاکی ، غلامرضا ، « روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی » ، نشر درایت ، چاپ اول ،

۱۳۷۸

۱۱- خاکی ، غلامرضا ، « روش تحقیق در مدیریت »، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ، ج اول ، ۱۳۷۹،  
 ۱۲- دلاور ، علی ، « مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی » ، انتشارات رشد ،

۱۳۷۳

۱۳- رضائیان ، علی «اصول مدیریت »، انتشارات سمت، چاپ دوازدهم، ۱۳۸۰

۱۴- رضائیان ، علی ، « مدیریت تعارض و مذاکره » ، انتشارات سمت ، چاپ دوم ، ۱۳۸۲  
 ۱۵- عمیدی ، علی ، « نظریه ی نمونه گیری و کاربردهای آن » ، جلد اول ، مرکز نشر دانشگاهی ،

چاپ اول ، ۱۳۷۸

۱۶- فلمینگ ، پیتر ، « فن مذاکره موفق » ، ترجمه : نمازی ، انتشارات یساولی ، چاپ دوم ، ۱۳۷۹  
 ۱۷- فیشر ، راجر و ویلیام یوری ، « اصول و فنون مذاکره » ، ترجمه : حیدری ، انتشارات سازمان

مدیریت صنعتی ، چاپ هفتم ، ۱۳۸۳

۱۸- مقیمی ، محمد ، « سازمان مدیریت و رویکردی پژوهشی » انتشارات ترمه ، چاپ دوم ، ۱۳۸۰  
 ۱۹- نادری ، عزت ا... ، « روش های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی » ، انتشارات بدر ،

چاپ اول ، ۱۳۷۳

۲۰- هاریس ، چارلز ادیسون ، « فنون مذاکرات تجاری » ، ترجمه : محمد ابراهیم گوهریان، انتشارات  
 : شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی ، چاپ دوم ، ۱۳۷۷

۲۱- هلر ، روبرت ، « فنون مذاکره » ، ترجمه : شریعتی راد ، انتشارات سارگل ، چاپ دوم ، ۱۳۸۳



فهرست منابع انگلیسی :

- 1- Andrea , Ron , "Executing profitable sales Negotiations : selling value , not price" , Industrial and commercial Training , Volume 37 , Number 1 , 2005 , PP.18-24 .
- 2- Ashcroft , Stephen , " commercial negotiation skills " , Industrial and commercial training , volume 36 , number 6 , 2004 , PP.229-233 .
- 3- Buskirk , H.Richard and Bruce D.Buskirk , " selling " , mcgraw – Hillbook , International Edition , 1992
- 4- Daniels , Shirley , " closing the deal " , work study , volume 47 , number 2 , 1998 , PP.56-58
- 5- Ertel , Danny , " Training negotiation in corporatecop ability " , Harvard Business Review , 1999 , may – june .
- 6- Fells , Ray , " Preparation for negotiation Issue and process " , personnel Review , volume 25 , number 2 , 1996 , PP.50-60
- 7- Gateora , Philip R. and pervez N.Ghauri , " International marketing " , European Edition , mcgraw – hill Publishing , 2000



8- Gulbro , Robert and Paul Herbig , " Cross – Cultural negotiating processes " , Industrial management & Data systems , Volumes 9 , number 3 , 1996 , PP.17-23

9- Hellriegel , Don , John W.Slocum and Richard W.Woodman , " Organizational Behavior " , seven edition , west publishing , 1998

10- Kotler , Philip , " marketing management " , the millennium Edition , prentice Hall International , 2000

11- Lancaster , Geott and Lester Massingham , " Essentials of marketing : text and cases " , third edition , mcgraw – hill publishing , 1999

12-Magnet , m , " the new Golden Rule of Business " Fortune , February 21 , 1994 , PP.60-64

13- Manning , Tony and Bob Robertson , " Influencing and negotiating skills : some research and reflections part I : Influencing strategies and styles " , Industrial and commercial training , volume 35 , number 1 , 2003 , PP.11-15

14- Manning , Tony and Bob Robertson , " Influencing and negotiating skills : some research and reflections part II : Influencing styles and negotiating skills " Industrial and commercial training , Volume 35 , number 2 , 2003 , PP.60-66

15- Pullins , Ellen , Curtis , Haugtvedt , Peter Dickson , Leslie Fine and Roy Lewicki , " Individual differences in intrinsic motivation and the use of



cooperative negotiation tactics " , journal of Business & Industrial marketing , Volume 15 , number 7 , 2000 , PP.466-478

16- Quint , Barbaba , " six rules of engagement : negotiating deals with Vendors " , managing Library Finances , Volume 10 , number 1 , 1997 , PP.4-10

17- Wimsatt , Almamintu and jule B.Gassenheimer , " Negotiation differences between too diverse cultures " , European journal of marketing , Volume 30 , number 4 , 1996 , PP.20-39

فهرست سایت ها :

[www.negotiationresources.com](http://www.negotiationresources.com)

[www.negotiationeurope.com](http://www.negotiationeurope.com)



# یوست

پرسشنامه :

به نام خدا



مدیران جهت اداره شرکت ها در هزاره سوم ، نیازمند مهارت هایی در زمینه های گوناگون می باشند . لذا این امر صاحبان صنایع و دولت مردان را ملزم می سازد تا در انتخاب مدیران از معیارهای علمی دقیق استفاده کنند .

پرسشنامه ای که به پیوست ایفا می گردد جهت تعیین پارامتر مدل فوق در صنعت کاشی و سرامیک طراحی گردیده است . خواهشمند است در صورت امکان مساعدت فرموده و آن را تکمیل فرمایید .

در ضمن صداقت شما در پاسخگویی به سؤالات از عمده فاکتور های تأثیرگذار بر صحت این تحقیق خواهد بود .

با تشکر - احمد متقی راد

نام خانوادگی :                      میزان تحصیلات :                      نام شرکت :

همیشه	اغلب	گاهی اوقات	هرگز	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱ قبل از انجام مذاکرات در مورد طرف مقابل تحقیق می کنم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲ قبل از انتخاب استراتژی ، اطلاعات مورد نیاز را مطالعه می کنم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳ هدف اصلی مذاکرات را به خوبی می دانم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۴ تاکتیک هایی که در مذاکرات انتخاب می کنم با اهداف مورد نظرم هماهنگی دارند
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۵ هنگام انتخاب نماینده آنها را کاملاً توجیه می کنم



<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۶ به نمایندگان انتخابی خود تا جایی که لازم باشد اختیارات می دهم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۷ نسبت به مذاکرات برخوردی انعطاف پذیر دارم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۸ معتقدم مذاکره فرصتی است تا هر دو طرف منتفع شوند
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۹ زمانی که وارد مذاکره می شوم مصمم هستم تا به یک توافق مطلوب دست یابم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۰ برای گفتن حرف های خود از کلامی ساده استفاده می کنم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۱ به طور واضح و منطقی سخن می گویم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۲ برای ارتباط برقرار کردن با طرف مقابل آگاهانه از تن گفتار استفاده می کند
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۳ در تمام مدت مؤدب هستم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۴ ضرب الاجل هایی تعیین می کنم که واقع بینانه باشد و با توجه به مذاکرات تعیین شوند
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۵ برای درک تاکتیک های طرف مقابل از حس ششم خود استفاده می کنم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۶ برای تصمیم گیری از قدرت کافی برخوردارم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۷ به تفاوت های فرهنگی بین خود و طرف مقابل توجه می کنم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۸ به عنوان عضوی از گروه مذاکره کننده کار خود را خوب انجام می دهم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۹ می توانم بی طرف باشم و خود را جای طرف مقابل قرار دهم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۰ برای گرفتن پیشنهاد می دانم چگونه طرف مقابل را هدایت کنم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۱ از دادن پیشنهاد اول اجتناب می کنم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۲ برای رسیدن به توافق از پیشنهادات فرضی استفاده می کنم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۳ برای رسیدن به هدف نهایی قدم به قدم پیش می روم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۴ از احساسات فقط به عنوان یک حرکت تاکتیکی استفاده می کنم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۵ مرتب از روند پیشرفت مذاکرات خلاصه گزارش تهیه می کنم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۶ جریان مذاکرات را زمانی به تعویق می اندازم که برای فکر کردن نیاز به فرصت داشته باشم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۷ زمانی دعوت از شخص ثالث را پیشنهاد می دهم که مذاکرات به بن بست رسیده باشد .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۸ هر توافق به عمل آمده را به امضای طرفین می رسانم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۹ سعی می کنم که شرایط مذاکرات برای هر دو طرف سود مند باشد .