

کشف و تبیین ادراکات مدیران بازاریابی از مذاکرات حضوری بین سازمانی

فرید آقاجانی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

امیر غفوریان شاگردی*

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

مهدی صانعی

استادیار گروه مدیریت، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

DOI: 10.22067/pmt.v11i2.83769

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

در مورد اهمیت مذاکره در امور مختلف مدیریتی تحقیقات متعدد و متنوعی انجام شده است؛ اما به نظر می‌رسد مشکلی که مدیران امروزی با آن دست‌به‌گریبان هستند ناشی از عدم شناخت مذاکره یا ندانستن ماهیت آن نیست بلکه از شیوه به کارگیری آن ناشی می‌شود. هدف اصلی مقاله پیش رو این است که ادراک مدیران از مذاکرات حضوری بین سازمانی چیست و این مسئله چه تأثیری بر ارتباطات بین فردی آن‌ها دارد. روش تحقیق پژوهش پیش رو، پدیدارنگاری بوده و روش گردآوری داده‌ها مبتنی بر استفاده از منابع کتابخانه‌ای و روش میدانی است. برای تحلیل داده‌ها از انواع شیوه‌ها استفاده شده که در سه مرحله کدگذاری، تعیین طبقات توصیفی و شکل دادن فضای خروجی به کار گرفته شده‌اند. جامعه آماری تحقیق حاضر، مدیران بازاریابی خبره در کارخانجات تولیدی شهرک صنعتی توس شهر مشهد بوده و از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش ۶۳ نفر بوده‌اند. برای تشکیل فضای نتیجه، روش سلسله مراتبی به کار گرفته شد و طبقات وصفی شش‌گانه که هر یک نشان‌دهنده مفهوم خاصی از پدیده مذاکره در ارتباطات سازمانی بود به ترتیب پیچیدگی مرتب و به یکدیگر مرتبط گردید.

کلیدواژه‌ها: مذاکره، ادراک مدیران، مذاکرات حضوری، پدیدارنگاری.

ghafourian@imamreza.ac.ir

* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۴

مقدمه

شرکت‌های تولیدی و صنایع، نهادهایی اغلب خصوصی و نیمه‌خصوصی هستند، از سوی دیگر اکثرشان سعی می‌کنند با شعار مشتری‌مداری در همه جا، همه وقت و برای همه، در پراکندگی جغرافیایی وسیع فعالیت کنند. از این رو برای تحقق اهدافشان، از مذاکراتی که همگی مبتنی بر برگزاری جلسات مستمر می‌باشد بیشترین استفاده را می‌نمایند و بخصوص این روزها به دنبال کاربست فناوری‌های جدید در مذاکره می‌باشند (عکس گذشته‌ها که تنها به مذاکره حضوری توصیه می‌نمودند ولی امروزه مذاکره مجازی به‌عنوان مبحث قابل توجهی در دوره‌های آموزشی مذاکره مورد توجه است). با توجه به آنچه که مشاهدات نشان داده است، مدیران در برخورد با یک پدیده واحد تجارب متفاوتی دارند؛ بنابراین یک دغدغه اصلی مدیران و سیاست‌گذاران، دانستن آگاهی‌های جمعی اعضای سازمانی نسبت به پدیده مذاکره و تقویت آن می‌باشد. از این رو با توجه به سرعت زیاد توسعه در دنیای امروز، مذاکره در سازمان و مهارت‌های مربوط به آن، موضوعی است که افراد یک سازمان نسبت به آن دیدگاه و ادراک‌های مختلفی دارند و بر اساس همین ادراکات و معناها به ارتباطات بین فردی یا بین سازمانی مبادرت می‌ورزند (Khaleghi, 2017).

برای انجام پژوهش فوق، قبل از هر چیز بایستی مفاهیم مذاکره و ادراک^۱ به‌درستی تعریف و شناسایی شده و سپس به بررسی این موضوع پرداخت که درک مدیران از مذاکرات حضوری بین سازمانی به چه نحو است. در مورد خود مذاکره، انواع مذاکره، تاکتیک‌ها و روش‌های مذاکره، مراحل انجام مذاکره، مفهوم و تعریف ادراک از نظر اشخاص و مکاتب مختلف، کارهای متعدد و قابل توجهی انجام گرفته ولی در مورد ارتباط بین انجام مذاکره با ادراک، به‌ندرت می‌توان مطالبی را در ادبیات موضوع جستجو نمود. ابتدا به ذکر توضیح و پیشینه هر یک از این مفاهیم پرداخته و سپس موضوع اصلی بررسی خواهد شد. نکته‌ای که دارای اهمیت بوده و باید آن را حین انجام و مطالعه این تحقیق پیوسته در ذهن داشت این است که اعضای یک سازمان می‌توانند نسبت به پدیده‌های سازمانی و مرتبط با آن، برداشت‌های متفاوتی در ذهن خود داشته باشند و به گونه‌های مختلف نسبت به آن واکنش نشان دهند. ادراک افراد از موقعیت‌های سازمانی الزاماً منطبق با واقعیت نیست یعنی تفسیر از واقعیت با خود واقعیت متفاوت است و افراد در درون سازمان بر مبنای ادراک خود از واقعیت عمل می‌کنند نه خود واقعیت.

¹ Perception

نظر به اینکه افراد چه ادراکی از مذاکره داشته باشند، انواع ارتباطات بین فردیشان، تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ بنابراین بر ماست که نسبت به آنچه در رفتارمان تأثیر می‌گذارد محتاط باشیم و همواره رهنمودهای ضمنی نظریه‌هایی را که به منظور هدایت فعالیت‌های خود استفاده می‌کنیم، بازکاوی و ارزیابی نماییم (Ghoshal, 2014).

بنابراین مسئله اصلی مقاله حاضر این است که مدیران سازمان‌ها چه ادراک و برداشتی از پدیده مذاکره در ذهن دارند و هدف اصلی این مقاله نیز به دست آوردن و طبقه‌بندی مفاهیم و تجربیات آن‌ها از پدیده مذاکره است تا بدین ترتیب درک کامل‌تری از این مفهوم به دست آید.

پیشینه موضوع

از هنگامی که بشر به وجود آمد و به محیط اطراف خود آشنا گردید همواره به دنبال راه‌هایی جهت حل مسائل و مشکلات ارتباطی خود بوده است. وی برای این منظور از چهار روش اساسی استفاده می‌کرده است که عبارت بودند از زور و نیروی برتر، داد و ستد، تفاهم دوجانبه، و قوه تخیل و تفکر. انسان شناسان بر این باورند که از حدود ۲۰۰۰ سال قبل بشر به این میزان از توانایی رسیده و در حدود ۱۹۰ هزار سال از این مدت را اکثراً از قوه تخیل و تفکر برای حل مشکل خود کمک گرفته است. مهاجرین و شکارچینی که در جنوب آفریقا امرامعاش می‌کردند در گروه‌های کوچکی به دور آتش گرد هم آمده و تصورات، ایده‌ها، و پیشنهادها را در جهت یافتن بهترین روش‌های بقاء و زندگی با هم مطرح می‌نمودند. آن‌ها با استفاده از تخیل و تفکر جمعی و توسعه روابط بلندمدت به دنبال راه‌هایی برای زنده ماندن و بهتر زندگی کردن بودند. با این حال ما امروزه به نوعی این مهارت‌های متقابل را که جهت کسب موفقیت ضروری است از دست داده‌ایم. امروزه مذاکره بین ملیت‌های مختلف باعث شده تا فرهنگ آن‌ها تحت تأثیر یکدیگر قرار گیرد. هرگاه رویکردهای خود را در امر مذاکره در قرن فعلی مورد بررسی قرار دهیم خواهیم دید که تقریباً همه چیز در زندگی ما به مذاکره بستگی دارد (Graham, Lawrence & Requejo, 2014).

همه مردم همه روزه مذاکره می‌کنند و غالباً نمی‌دانند که آنچه انجام می‌دهند مذاکره نام دارد (Fisher, & Ury, 1981). مذاکره در مواردی مثل کسب و کار، خرید و فروش، سازمان‌های غیرانتفاعی، ادارات دولتی، رویه‌های قضایی، میان‌ملت‌ها و در شرایطی از زندگی فردی مثل ازدواج، طلاق، بچه‌دار شدن، و غیره اتفاق می‌افتد. مطالعه این موضوع "نظریه مذاکره" نامیده می‌شود مذاکره کنندگان حرفه‌ای اغلب در این زمینه تخصص دارند مانند مذاکره کنندگان اتحادیه‌ای، مذاکره کنندگان تملک‌های اهرمی، مذاکره کنندگان صلح،

مذاکره کنندگان مخاصمات، یا هر کس دیگری که تحت عناوینی مانند دیپلماسی، قانونگذار یا کارگزار کار می کند.

تعاریف مختلفی در مورد مذاکره به عمل آمده که همه تقریباً یک مفهوم را می رسانند. مطابق با تعریف متداول در اکثر منابع موجود، مذاکره به فرآیندی گفتگو محور اطلاق می شود که روی یک موضوع مشخص به منظور حل یک اختلاف و یا رسیدن به منافع مشترک بین دو یا چند نفر یا گروه انجام می پذیرد، به شرط آن که بتواند رضایت طرفین را فراهم نماید. کلیه طرف های درگیر و یا یک یا چند نفر از آن ها می توانند از این نتیجه سودمند بهره مند شوند. مطابق تعریف فرهنگ میریام وبستر^۱، مذاکره عبارت از عمل یا فرآیند گفتگو با طرف دیگر برای دستیابی به توافق بر سر مسئله مورد نظر می باشد. تامپسون (۲۰۰۴) از مذاکره به عنوان فرآیند تصمیم گیری بین افراد یاد می کند که در صورت عدم دسترسی به هدف، انجام آن ضروری است. بازرمن و مور (۲۰۰۸) می نویسند وقتی دو یا چند نفر نیاز به تصمیم گیری مشترک داشته ولی اولویت ها و ترجیحات متفاوتی دارند، مذاکره صورت می گیرد. هدف از مذاکره این است که اختلافات حل گردیده و فرد یا جمع از آن منتفع گردند و یا منجر به نتایج گردد که سلیقه های مختلف را ارضاء نماید (Buettner, 2006). مذاکره فرآیندی است که در آن طرفین با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند تا به نتایج برسند که برای آنان منفعت در پی داشته باشد. مذاکره می تواند بین سازمان ها، مشاغل و دولت ها انجام بگیرد. در هر مذاکره اهدافی که طرفین می خواهند به آن برسند از پیش تعیین می شود (Pandey, Kumar & Tiwari, 2017). غالباً مذاکره بدین ترتیب دنبال می شود که طرفین موضع خود را مشخص کرده و امتیازات کوچکی برای رسیدن به توافق و تفاهم به طرف مقابل داده می شود. میزان اعتمادی که گروه های مذاکره کننده به یکدیگر جهت یافتن راه حلی برای اجرای موضوع مذاکره دارند عامل مهمی است که تعیین می نماید آیا مذاکرات موفق خواهد بود یا نه. مذاکره یک بازی با حاصل جمع صفر نیست و اگر همکاری وجود نداشته باشد مذاکرات با شکست مواجه خواهد شد. مذاکره برای رسیدن به اهداف مختلفی صورت می گیرد. مذاکره می تواند بصورت دیپلماتیک یا سیاسی، تجاری و در جهت کسب و کار، یا به منظور حل اختلافاتی مثل اختلافات خانوادگی و غیره صورت گیرد. تقسیم بندی های مختلفی در مورد انواع و اقسام مذاکره وجود دارد که هر کدام با در نظر داشتن معیارهای متفاوت تعریف شده اند. فیشر و یوری (۱۹۸۱) مذاکره را به سه دسته نرم، سخت، و اصولی^۲ تقسیم کرده اند.

¹ Merriam Webster

² Principled

مذاکره اصولی عبارت از برقراری ارتباط برای رسیدن به توافق بر اساس راه‌حل‌ها و راهکارهایی که بر معیارها و موازین قابل قبول استوار بوده و منافع طرفین را منصفانه تأمین کند، می‌باشد. مذاکره اصولی یک رویکرد مبتنی بر علاقه به مذاکره است که عمدتاً بر زمینه مدیریت منازعات و حل آنها تأکید دارد. مذاکره اصولی از رویکرد تلفیقی برای دستیابی به منافع مشترک استفاده می‌کند. آن‌ها متذکر شده‌اند که این نوع مذاکره عمدتاً در آمریکای شمالی و نیز در میان دانشگاهیان و دلالان کسب و کار استفاده می‌شده است. مذاکره اصولی را برد - برد^۱ هم می‌گویند که قبلاً و از نظریه بازی گرفته شده است. فیشر و یوری به تفصیل در این مورد صحبت کرده‌اند (Fisher & Ury, 1981). این نوع مذاکره مبتنی بر منافع است نه بر مواضع و رعایت انصاف و بهره‌مندی هر دو طرف از توافقی منطقی و دیرپا را تضمین می‌کند. در مذاکره سخت، از روش حمله و فشار استفاده می‌شود. از مشخصات این نوع مذاکره یکی این است که توافقات حاصله منطقی و انسانی نبوده و رابطه برد- برد در آن لحاظ نشده است. هدف طرفی که دارای نوعی قدرت یا انحصار در ماهیت خود می‌باشد این است که با اعمال فشار و قدرت‌نمایی حداکثر امتیاز را از طرف مقابل کسب کند. برای این منظور از ابزارهایی مثل تهدید، ارباب و خشونت بهره می‌جوید. در مذاکره نرم، هدف رسیدن به توافق است نه منافع دو طرف. طرفین از مواجهه پرهیز کرده و به دنبال سازش می‌باشند. طرفین امتیازات زیادی را در طول مذاکره واگذار می‌کنند. مذاکره‌کننده اعتماد به نفس نداشته و از طریق افشای اطلاعات و دادن امتیازات مکرر در صدد ایجاد حاشیه امنیت روانی برای خود می‌باشد.

همچنین بسیاری از محققین، مذاکره را به دو نوع مختلف تقسیم کرده‌اند: مذاکره تلفیقی^۲ یا یکپارچه و مذاکره توزیعی یا توزیع پای^۳. در مذاکره تلفیقی طرفین در جهت رسیدن به منافع متقابل با هم همکاری می‌کنند. در مذاکره توزیعی آن چیزی که طرفین برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند بین طرفین مذاکره تقسیم می‌شود ولی به طور یکسان بین همه تقسیم نمی‌شود و هر کسی سعی می‌کند سهم بیشتری را از آن بردارد (Raiffa, 1982). در این نوع مذاکره، دو طرف با این هدف که حداکثر امتیاز را به دست آورند با هم روبرو می‌شوند. مثلاً فروشنده می‌خواهد کالا را به بالاترین قیمت ممکن بفروشد و خریدار می‌خواهد کمترین قیمت ممکن را پرداخته و بهترین معامله را انجام دهد. در این نوع مذاکره طرفین به روابط بلند مدت فکر نمی‌کنند و هدف آن‌ها این است که حداکثر منفعت را از مذاکره ببرند و بعد از آن برایشان مهم نیست. یک مذاکره

¹ Win-Win

² Integrative

³ Distributive or Fixed Pie

توزیعی معمولاً شامل افرادی می‌شود که هرگز روابط متقابلی نداشته‌اند و علاقه‌ای هم به این کار در آینده ندارند. مثل زمانی که یک خانه یا اتوموبیل خریداری می‌شود.

می‌توان مذاکره را از لحاظ شیوه برگزاری به دو نوع حضوری^۱ و غیر حضوری^۲ دسته‌بندی نمود. هر کدام از این شیوه‌های مذاکره محاسن و معایبی دارد. در مذاکره حضوری طرفین به صورت رو در رو با هم به گفتگو می‌پردازند لذا نیاز به مکان مناسب جهت این امر می‌باشد. مذاکره غیر حضوری می‌تواند بصورت تلفنی و اینترنتی باشد (Galın, Gross & Gosalker, 2007). گالین و همکارانش تحقیقاتی در مورد تفاوت‌های مذاکره حضوری و غیر حضوری انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که نوع محیط مذاکره (حضوری یا الکترونیکی) بر ویژگی‌های فرآیند مذاکره (مدت زمان و تاکتیک‌ها) و نتایج حاصله تاثیرگذار است. آن‌ها این مسئله را نیز مورد توجه قرار دادند که آیا بهتر است مذاکره الکترونیکی مقدم بر مذاکره حضوری باشد یا بعد از آن صورت گیرد. نتیجه حاصله این بود که نوع محیط مذاکره و ترتیب مذاکره اثر کمی بر نتیجه مذاکره دارد، اما تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر مدت زمان مذاکره و استفاده از روش‌های مذاکره نرم یا سخت دارد. پارلامیس و گیگر (۲۰۱۵) به تحلیل کیفی مذاکرات ایمیلی پرداختند. آن‌ها در مقاله خود مهارت‌های ویژه و خاص را جهت موفقیت در مذاکرات ایمیلی مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند که ایمیل به منظور مذاکره الکترونیکی می‌تواند مفید باشد. این در حالی است که بعضی از پژوهشگران ایمیل را در مقایسه با مذاکره رودر رو جهت اهداف مذاکراتی چندان مفید نمی‌دانند (در مذاکرات پیچیده). در مذاکرات چهره به چهره انتقال احساسات در مورد موضوع مذاکره می‌تواند از طریق کانال‌های دیگری مثل نشانه‌های بصری و کلامی انتقال یابد، لذا نقش احساسات برجسته‌تر است. همان‌طور که بسیاری از محققین نشان داده‌اند که ویژگی‌های محیط ایمیلی (مثل عدم وجود همکاری، بازخورد فوری، نشانه‌های غیر کلامی) می‌تواند نتایج مذاکرات را مختل کند. تحقیقات آن‌ها نشان داد که رابطه‌سازی، انتقال احساسات مثبت و منفی، مدیریت محیط و رفتارهای هماهنگ و غیر هماهنگ بر اهداف مشترک و ارزش‌های ذهنی مذاکرات ایمیلی اثر می‌گذارد و استفاده مناسب از آن‌ها منجر به بهره بردن بیشتر طرفین مذاکره می‌گردد. آن‌ها فرض نمودند که بجز احساسات منفی مشابه، سایر رفتارهای مشابه باعث درک بیشتر ارزش‌های ذهنی طرفین در سطح جهانی می‌گردد. کراسلی و همکارانش (۲۰۱۶) به تحقیق در مورد حالات روانی منفی در مذاکرات حضوری و مذاکره از طریق کامپیوتر پرداختند.

^۱ Face to Face

^۲ Non-Face to Face

آن‌ها نقش عوامل منفی روانی مثل اختلالات فکری و روانی مختلف را در این دو نوع محیط مذاکره مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که افرادی که از شخصیت تیره (تاریک) برخوردارند از دیگران در جهت منافع شخصی بهره‌برداری می‌کنند. به شخصیت این گونه اشخاص در ارتباطات آنلاین کمتر می‌توان پی برد. ضمناً افرادی که حالات روانی منفی در آن‌ها شدیدتر است در مذاکرات حضوری موفقیت بیشتری دارند؛ و آن‌هایی که حالات روانی کمتری دارند در مذاکرات آنلاین موفق‌ترند. همچنین افرادی که حالات روانی شدیدتری دارند در مذاکرات توزیعی از موفقیت کمتری برخوردارند. محققین زیادی منجمله کرستن و همکاران (۲۰۰۴)، سوکولوا و اسپاکویچک (۲۰۰۵)، تودوران و بوگلو (۲۰۱۴)، گیگر (۲۰۱۴)، به مسئله مذاکره غیرحضوری و تفاوت‌های آن با مذاکره حضوری پرداخته‌اند.

همان‌طور که قبلاً ذکر شد مذاکره به فرآیندی گفتگو محور اطلاق می‌شود که روی یک موضوع مشخص به منظور حل یک اختلاف و یا رسیدن به منافع مشترک بین دو یا چند نفر یا گروه انجام می‌پذیرد. به شرط آن که بتواند رضایت طرفین را فراهم نماید. افراد و محققین مختلفی از جنبه‌های متفاوت این موضوع را بررسی کرده‌اند که به تعدادی از آنها اشاره خواهد شد. راهکارهایی از طرف نظریه‌پردازان برای موفقیت یک فرآیند مذاکره ارائه شده است. در عین حال فرآیند مذاکره در عین سادگی ظاهری در عمل بسیار پیچیده می‌باشد و نظریات مربوطه بسته به شرایطی مثل زمان و مکان، نوع طرف‌های مذاکره کننده، موضوع مذاکره و بسیاری از عوامل دیگر ممکن است در عمل به سادگی قابل پیاده کردن نباشند.

فیشر و دیویس (۱۹۸۷) ۶ تا از مهارت‌های اصلی بین فردی را که در امر مذاکره ضروری است بدین ترتیب ذکر کرده‌اند: • احساسات شدید خود را به نحو مناسبی بیان کنید • منطقی بوده و از احساسات قوی پرهیز کنید • روابط فیما بین را به خوبی حفظ کرده و در عین حال مدعی باشید • در صدد بهبود روابط برآید بدون آنکه به اصل مذاکره صدمه‌ای وارد شود • روشن و واضح سخن بگویید به نحوی که توجه طرف را جلب کرده و بهتر گوش فرا دهد. • به نحو موثری سؤال کرده و به سخنان طرف مقابل گوش دهید.

کاراس (۱۹۹۴) ۷ مشخصه را برای یک مذاکره کننده خوب ذکر کرده است: ۱- مهارت برنامه‌ریزی؛ ۲- توانایی راحت فکر کردن در شرایط تنش‌زا؛ ۳- زیرکی و بینش عملی؛ ۴- قدرت بیان؛ ۵- داشتن اطلاعات کافی در مورد موضوع مذاکره؛ ۶- برخوردار بودن از کمالات فردی؛ ۷- توانایی درک و استفاده از قدرت واتسون و هافمن (۱۹۹۶)، موضوع مذاکره مدیران را از سه جنبه مورد بررسی قرار دادند: ۱) تفاوت در جنسیت، ۲) سمت مدیریتی متفاوت، ۳) رفتار مدیریتی مؤثر در سازمان. آن‌ها از نظر جنسیتی تفاوتی بین عملکرد زنان و مردان مشاهده نکردند. در مورد مذاکره مدیران با سمت‌های مدیریتی بالا با مدیران پایین‌ترین

تفاوت چندانی مشاهده نشد و مدیران رده پایین در جریان مباحثات کمتر از مدیران رده‌های بالا نبودند؛ اما هنگامی که مدیران رده بالا از مدیران باتجربه رده پایین جهت حل مشکلات دعوت به عمل می‌آوردند، آن‌ها امتناع ورزیده و در مقابل آن جبهه می‌گرفتند.

پروویس (۲۰۰۰) مسئله صداقت در مذاکرات را مورد بحث قرار داد. وی به دنبال این موضوع بود که تا چه حدی می‌توان در مذاکره از خدعه و نیرنگ استفاده کرد. به طور کلی بلوف زدن در امر چانه‌زنی و مذاکره موضوعی است که هزینه آن بالا بوده و ممکن است موجب تضاد بیشتر شود.

برایت، پارکین و ولش (۲۰۰۱) مفاهیم اصلی را که مهندسين و مدیران در مذاکرات آینده به آن‌ها نیاز دارند مورد آزمون قرار دادند. یکی مسئله زبان است که در نتایج برد-برد تأثیر دارد و بایستی آموزش خاصی برای مدیران سازمان‌ها در نظر گرفت. مسئله مهم دیگری که به آن اشاره کرده‌اند همکاری کردن در طول مذاکرات است که به نتایج خوبی می‌انجامد. آن‌ها مذاکره اصولی و قاعده‌مند و پرهیز از احساسات را در امر آموزش مذاکرات، مناسب تشخیص دادند.

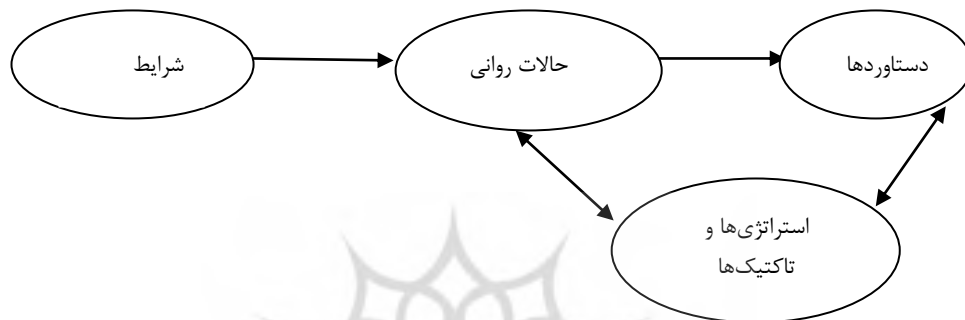
اشکراف (۲۰۰۴) مهارت‌های لازم در مذاکرات تجاری را مورد بررسی قرار داد و بر روی این مهارت‌ها تأکید نمود: توانایی در امتیازگیری، عدم استفاده از زور یا اجبار، تغییر نگرش و تابع احساسات نبودن، به دنبال یک توافق بینابینی بودن، متقاعد کردن طرف به نحوی منطقی، مشخص کردن اهداف واقعی کسب و کار.

مور و ویگند (۲۰۰۴) توضیحاتی در مورد سیستم پشتیبانی مذاکره (NSS)^۱ ارائه نمودند. آن‌ها خاطر نشان ساختند که با توجه به این که مذاکره در حوزه‌های مختلفی صورت می‌گیرد لذا نمی‌توان یک سیستم پشتیبانی برای تمام حوزه‌ها تعریف نمود؛ اما می‌توان برای حوزه‌های مشخصی این کار را انجام داد. آن‌ها از یک چارچوب نظری یکپارچه برای ایجاد این سیستم استفاده نمودند و از متا مدل برای تحلیل این سیستم کمک گرفتند، و این مدل را در مورد مذاکرات در صنایع کوچک و بزرگ اروپایی آزمایش کردند. آن‌ها نظریاتی را که در امر تصمیم‌گیری و برقراری ارتباط وجود داشت با جنبه‌های عملی کسب و کار و موارد دیگری مثل هنجارهای فرهنگی، مسئله تفاوت در زبان، جنبه‌های قانونی مذاکره، استانداردها و چارچوب قرارداد، وظایف محوله، و مدیریت اسناد، ترکیب و ادغام نموده و با سیستم‌های درون سازمانی یکپارچه نمودند.

جنسن و آنت (۲۰۰۴) موضوع مشارکت در مذاکره را مورد بحث قرار داده و متذکر گردیدند که توافق بلند مدت می‌تواند منافع خیلی بیشتری را برای طرفین دربر داشته باشد.

¹ Negotiation Support System

کارنواله و کیم (۲۰۱۲) به روش رفتاری و تحلیل آن در مذاکره پرداختند. روش رفتاری برای تحلیل مذاکره در جستجوی نظریه‌ای است که بتواند تأثیر شرایط محیطی بر رفتار مذاکره‌کننده و تأثیر این شرایط و رفتارها را بر دستاوردهای مذاکره پیش‌بینی نموده و مورد آزمون قرار دهد. اکثر شاخه‌های علوم اجتماعی در این قضیه دخیل هستند و بر مطالعات مربوط به مذاکره تأثیر می‌گذارند. مثلاً اقتصاد دانان و نظریه‌پردازان این موضوع، مدل‌هایی ریاضی در مورد رفتار منطقی در مذاکره ارائه کرده‌اند. تحلیل رفتاری مذاکره به وسیله متخصصین ورزیده انجام گرفته و در کتاب‌ها و دستور کارهای مذاکره به نگارش درآمده است. آن‌ها متذکر شدند که اکثر مطالعات رفتاری مذاکره، منعکس‌کننده یک طرز فکر یا مدل فکری عمومی می‌باشد. این موضوع در شکل ۱ نشان داده شده است (Carnevale & Kim, 2012).



شکل ۱: تحلیل رفتاری مذاکره

فرض می‌شود شرایطی که در طول مذاکره حاکم می‌شود (مثل ویژگی‌های زمینه اجتماعی) بر حالات روانی تأثیر گذار است (مثل انگیزه، معرفت و احساسات). حالات روانی متقابلاً بر دستاوردهای مذاکرات تأثیر گذارنده و یا تأثیر آن بسته به استراتژی و تاکتیک‌های مذاکره‌کننده تعدیل می‌گردد، که شامل حرف‌هایی می‌باشد که در مذاکره زده می‌شود (مثلاً، این آخرین پیشنهاد من است، یا آن‌را بپذیر و یا برو دنبال کارت).

هاسلهون، وانگ، اورمیستون و اینسی (۲۰۱۲) خاطرنشان ساختند که در مورد خصوصیات دائمی افراد مذاکره‌کننده (مثل حالات روانی یا فیزیکی) کار کمتری صورت گرفته و بایستی در این مورد کار شود زیرا می‌تواند بر نتایج مذاکره اثرگذار باشد. آن‌ها با تحقیقاتی که انجام دادند به این نتیجه رسیدند که با محاسبه نسبت پهنای صورت به ارتفاع آن در افراد مذاکره‌کننده می‌توان عملکرد آنها را در مذاکره پیش‌بینی نمود. آن‌ها ۴ تحقیق مختلف انجام داده و به این نتیجه رسیدند که افرادی که این نسبت در آن‌ها بزرگتر باشد تمایلشان به همکاری، کمتر از سایرین است. این موضوع باعث می‌شود که آن‌ها در حین مذاکره مطالبات

بیشتری را خواستار شوند. این امر مانع از آن می‌شود که آن‌ها در پی توافقی باشند که هر دو طرف مذاکره را ارضاء نماید.

انگوایکس، جولیان، بوتی و فورنس (۲۰۱۳) تأثیر محیط مذاکره را بر عملکرد گروه‌های مذاکره‌کننده مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها نشان دادند که شرایط محیطی نظیر مهلت زمانی مذاکره برای طرفین، میزان اختیارات طرف مقابل، شباهت و یکدست بودن اعضای گروه و اندازه یا وسعت گروه بر عملکرد و سودمندی اعضای گروه و تعداد دور مذاکرات تأثیر می‌گذارد. بعضی از نتایجی که آنان به دست آوردند به قرار زیر بود:

- افزایش اعضای تیم اثر منفی بر سودمندی استراتژی مذاکره دارد و سودمندی متوسط اعضای گروه مذاکره‌کننده نیز تغییر نمی‌کند.

- هرگاه مهلت یک گروه برای انجام مذاکره بیش از طرف مقابل باشد، باید زمان مذاکره را تا حد طرف مقابل کاهش دهد. در صورتی که مذاکرات منجر به شکست شود مطلوبیت عملکرد تیمی زیر سؤال خواهد رفت.

- به طور کلی هرگاه سرعت امتیازدهی برای استراتژیهای درون تیمی مختلف یکسان باشد تعداد دور مذاکرات برای RE (استراتژی عملکرد نمایانگر)^۱ کمتر از SSV (تشابه در رأی گیری ساده)^۲ بوده و SSV کمتر از SBV (تشابه در رأی گیری به روش Borda)^۳ و SBV کمتر از Fum (تعدیل به اتفاق آرا)^۴ می‌باشد.

گانگوپدھیایا، کامین، کیزر، شادراکه و یوکوفسکی (۲۰۱۳) به مسئله مهارت دستیاران پزشکی داخلی در امر مدیریت و اختلافات بین حرفه‌ای پیش آمده در مذاکرات و گفتگوها پرداختند و از مذاکرات جنجالی آن‌ها با پرستاران صحبت کرده‌اند. آنان لزوم داشتن مهارت‌های ارتباطی را در این زمینه یادآور شدند.

بین و باربوتو (۲۰۱۴) یک تمرین اساسی را در مورد مهارت‌های عملی در مذاکره معرفی نمودند که سه تا از مفاهیم اصلی مذاکره را دربر می‌گیرد: یافتن بهترین جایگزین برای یک توافق‌نامه، چانه‌زنی توزیعی، و چانه‌زنی تلفیقی. آن‌ها به مربیان و اساتید دانشگاهی که به آموزش اشتغال دارند توصیه نمودند که تمرین کردن بهترین راه آموزش در این زمینه می‌باشد. یکی از تمرینات پیشنهادی آنها مذاکره شبیه‌سازی شده بین خریدار و فروشنده خودروی دست دوم بود. اهداف آموزشی این تمرین عبارت بود از: ۱- آن‌ها عملاً تجربه نمایند

¹ Representative

² Similarity Simple Voting

³ Similarity Borda Voting

⁴ Full Unanimity Mediated

که ارائه یک پیشنهاد دیگر در مورد توافق‌نامه چگونه می‌تواند بر امر مذاکره تاثیر گذار باشد؟ ۲- به تفاوت محسوسی که بین دو استراتژی چانه‌زنی توزیعی و تلفیقی وجود دارد پی ببرند. ۳- به ایجاد و توسعه فرهنگ لغتی کمک کنند که در آن مفاهیم کلیدی مذاکره مورد بحث قرار گرفته و واضح‌تر بیان شده باشند. فرناندز و رابرتز (۲۰۱۵) متذکر شدند که داشتن معلومات کافی در مورد موضوع مذاکره (مثلاً بهداشت عمومی) می‌تواند به نتایج رضایت‌بخشی منتهی گردد. آنان به لزوم تقویت مهارت‌های مذاکره اشاره داشته و ۴ استراتژی اصلی تاثیرگذاری در مذاکرات مربوط به بهداشت عمومی را معرفی نمودند. این ۴ مورد عبارتند از: طرز برخورد، داشتن اعتبار و اختیار، بی‌طرفی و مهارت.

کولندا (۲۰۱۸) فهرستی از تاکتیک‌های مذاکره را تهیه کرده است که طی کردن مراحل آن کمک زیادی در امر مذاکره خواهد کرد. وی اظهار داشته که قبل از آنکه به مذاکره پردازید باید یک سری مراحل مقدماتی را طی نمایید تا بتوانید نتیجه بهتری از مذاکره خود بگیرید. اولین قدم آن است که توانایی خود را افزایش دهید. قدرت امری حیاتی است. هنگامی که در موضع قدرت قرار دارید، طرف دیگر مذاکره امتیازات بیشتری را به شما خواهد داد. در اینجا یک سؤال پیش می‌آید: اگر قدرت کمتری داشته باشید (مثلاً موقعی که با رئیس خود مذاکره می‌کنید) چه کار باید بکنید؟ جواب این است که حتی اگر طرف صحبت شما قدرت بیشتری داشته باشد باز هم باید امیدوار بود. وی متذکر شده که چند تاکتیک مهم وجود دارد که رعایت آنها به شما این امکان را خواهد داد که در حین مذاکره بتوانید قدرت خود را تا حد حریف خود بالا ببرید. جبل هنگ و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله خود نکات زیر را در مورد مدیران مذاکره کننده ذکر کردند:

- ۱- رقابت را موقعی به کار گیرید که سرعت در تصمیم‌گیری و قاطعیت آن حیاتی باشد. مثلاً موقعی که افراد طرف دیگر بخواهند از رفتار غیر رقابتی سوء استفاده کنند
- ۲- همکاری را زمانی به کار گیرید که دغدغه‌های هر دو طرف بسیار با اهمیت بوده و به دنبال راه حلی ترکیبی باشید.
- ۳- اجتناب را وقتی به کار گیرید که امیدی به برآورده شدن منافع‌تان وجود ندارد.
- ۴- همراهی را موقعی استفاده کنید که دریابید مرتکب اشتباه شده‌اید و می‌خواهید منطقی بودن خود را نشان داده و به دنبال اتخاذ موضع مناسب‌تری هستید.
- ۵- مصالحه را زمانی به کار گیرید که اهداف آنقدر اهمیت نداشته باشند که بخواهید ریسک کرده و از روش‌های قوی‌تری استفاده کنید.

آروانیتیس و همکاران (۲۰۱۹) الگوی اصلی در مطالعه مذاکره را رویکرد تصمیم‌گیری دانستند که به رفتار شخص و علائق او مربوط می‌شود. آن‌ها ارتباطات بین فردی و بین گروهی را بررسی کرده و به این نتیجه رسیدند که از طریق برقراری ارتباط می‌توان با پیشنهادها به‌عنوان دعای قابل توجه برخورد نمود و بستر اجتماعی، هنجارهای مختلفی را برای توجه فراهم می‌سازد. آن‌ها پیشنهاد دادند که جنبه‌های قابل پذیرش ایجاد ارتباط نظیر صداقت و حقیقت‌جویی به‌عنوان اصول اصلی سازمان در رویکردهای مذاکره و فرآیند تصمیم‌گیری به کار برده شود. همچنین استدلال کردند که هر اصل یا قانون پیشنهادی فقط در صورت موافقت طرفین معتبر باشد؛ یعنی رویکرد اجماع‌گرایانه در مقایسه با الگوهای تصمیم‌گیری دیگر مناسب‌تر می‌باشد.

ادراک

اکثر محققین ادراک را فرآیند آگاه شدن از اشیاء، ویژگی‌های آن‌ها، و رابطه بین آن‌ها از طریق اندام‌های حسی تعریف کرده‌اند. اصطلاح ادراک به معنای توانایی درک کردن است، و نیز به معنای نتیجه این عمل نیز می‌باشد. درک کردن به معنای نتیجه یا حاصل ادراک می‌باشد.

وقتی ما به پرتقال نگاه می‌کنیم دیدن آن بدون آن که احساس خاص و زیادی نسبت به آن در ما باشد، ما را متوجه آن می‌کند. آگاهی از این که چنین چیزی قبلاً بوده و تجربه شده و نیز گرد و نارنجی بودن آن برای ما کافی است بدون آن که نیاز به استفاده از حواس دیگر باشد. اسکریون و دیگران (۱۹۶۱) معتقدند که فرآیند ادراک بی انتها است. از زمان تولد تا مرگ سیستم‌های عصبی ما به محیط اطراف واکنش نشان می‌دهند. انطباق و سازگاری با تغییرات حاصله در نیروهای تحریک‌پذیری که محیط بیرونی ما را مشخص می‌سازند. الگوهای تغییر در انرژی‌های خارجی از طریق آرایش گیرنده‌ها ظاهر می‌شوند، به نحوی که احساسات به وجود می‌آید. او کیونگ (۲۰۱۷)، معتقد است که پدیده ادراک دوبعدی می‌باشد. وی ادامه می‌دهد درک ما از جهان فیزیکی و اجتماعی یک عمل درونی بوده و ما محرک‌ها و فرآیندها را از طریق سیستم‌های عصبی و مغز خود پردازش می‌کنیم تا ساختار، ثبات و معانی آن‌ها را درک کنیم. به‌منظور فهم موارد فوق بایستی دو بعد اصلی برای ادراک در نظر گرفت یکی فیزیکی و دیگری روان‌شناختی. این دو به یاری هم به فهم موضوع مورد نظر کمک می‌کنند.

گروندین (۲۰۱۶) روانشناسی ادراک و مسئله "توجه و دقت" در ادراک را مورد بحث قرار داد. وی اظهار داشته که دقت، در نحوه درک و فهم مکانیزم‌های ادراک نقشی حیاتی دارد. ادراک را نمی‌توان تنها به تشخیص محرک‌ها محدود نمود. بایستی شخص سعی و تلاش نموده تا بفهمد چگونه چیزی که در حال حاضر در ذهن او وجود دارد نقشی تعیین‌کننده یا تاثیرگذار بر روی چیزی دارد که باید درک شود.

در اوایل قرن بیستم هوسرل (۱۹۳۸ - ۱۸۵۹) اعلام کرد که تنها راه رسیدن به حقایق مربوط به انسان، پدیدارشناسی است (Tassone, 2017). به نظر او پدیدارشناسی بر علم پدیده‌ها یا اطلاع از همه داده‌های آگاهی ناظر است. پدیدارشناسی شیوه آزمایش تمام اشیا یا داده‌هایی است که در آگاهی یافت می‌شود. روش پدیدارشناسی برای کشف قوانین پیکربندی ادراک ضروری است. با توجه به اصل ایزومورفیزم، تجربیات پدیده‌ای (عارضی) منبع مهمی از فرضیات راجع به مبنای عصب‌شناسی سازمان ادراکی می‌باشد. مشاهدات پدیدارشناسی باید ساده بوده و دسته‌بندی پاسخ‌های مورد استفاده توسط موضوع نباید محدود شود. به لحاظ مفهومی، تجربه از پاسخ کاملاً جدا بوده و پدیدارشناس نمی‌خواهد ادراک را با عملی که توسط ادراک صورت می‌گیرد اشتباه بگیرد. طالب‌زاده (۲۰۰۶)، در مقاله‌ای به مسئله ادراک حسی در پدیدارشناسی مرلوپونتی^۱ پرداخته است. وی در جواب این سؤال که احساس چگونه ما را با جهان خارج مرتبط می‌کند؟ اظهار داشته که ادراک حسی از اموری است که بیرون از ما قرار داشته و در عین حال امری درونی است. این امر درونی چگونه ما را با واقعیات بیرون از ما مرتبط و آشنا می‌سازد؟ وی به نقل از دکارت اظهار داشته که مبدأ همه ادراکات "من می‌اندیشم است". از این مبدأ چگونه می‌توان متعرض جهان بیرونی شد؟ مرلوپونتی برای غلبه بر این دوگانگی سوژه و ابژه، از روانشناسی "ساختار کلی" بهره می‌جوید. مطابق با این دیدگاه روان‌شناختی، احساس درونی، بنیان ادراک حسی تلقی نمی‌شود بلکه بنیان در خود شیء خارجی، از آن حیث که خارجی است استوار است، و به جهت ساختار کلی آن. مثلاً موقعی که ما یک کبوتر را می‌بینیم، به عقیده ارسطو این کبوتر یک کل است که حاصل جمع اجزای آن نیست و نمی‌توان آن را به مجموعه اجزاء فرو کاست. بلکه این مجموعه در هیأت سازمان یافته خود ناظر بر ماهیتی است که هر چند متکی بر اجزای آن است اما برابر با آن‌ها نیست. قنبری و همکاران (۲۰۱۶) ادراک بین فردی را مورد مطالعه قرار دادند و متذکر شدند ادراک بین فردی نحوه تفسیر فرد از رویدادها را نشان می‌دهد که این تفسیر از عوامل متنوعی نشأت می‌گیرد از جمله: نگرش فرد، ادراک کارآمدی‌اش، شخصیت او و نیازها و خواسته‌هایش؛ بنابراین افراد بسته به تفاوت در این زمینه‌ها، ادراکات متنوعی دارند یعنی از یک چیز واحد ادراکات مختلف و یا از چند چیز مختلف ادراکات واحدی دارند که در روابط و ارتباطات بین فردی آن‌ها مؤثر است؛ بنابراین با استفاده از ادراکات بین فردی مثبت می‌توان در روابط اجتماعی کارآمد بود و در نتیجه سطح کارایی فرد را افزایش داد. ادراک فرد

^۱ Merleau-Ponty

شامل سه سطح است. ادراک فرد از خودش، طرف مقابلش و ادراک فرد از ادراک طرف مقابلش که هر کدام از این سطوح به اندازه خود در روابط اجتماعی تاثیر گذارند.

روش پژوهش

درک و انتخاب روش مناسب جهت پیش برد تحقیق، مستلزم شناخت میانی تشکیل دهنده پارادایم‌های غالب روش‌شناسی، هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و ارزش‌شناسی می‌باشد. موضع تحقیق حاضر به لحاظ هستی‌شناسی، مبتنی بر پیش فرض‌های ایده‌آل‌گرا بوده است. این پیش فرض‌ها به لحاظ فلسفی مستلزم این دیدگاه هستند که آنچه را ما واقعیت اجتماعی می‌پنداریم، آفریده و بازتاب آگاهی و شناخت خودمان از پدیده‌های مورد مطالعه است. پژوهش حاضر از موضع معرفت‌شناسی، مبتنی بر موضع ذهنی‌گرایی^۱ می‌باشد. این موضع چنین مفروض می‌دارد که آنچه ادراک می‌کنیم محصول خود ما و مجموعه‌ای مفهومی است که از آن برای معنابخشی تجارب خویش استفاده می‌کنیم و معانی پدیده‌ها از قبل تعریف شده نیستند. فلسفه‌ی پژوهش حاضر تفسیری می‌باشد. این فلسفه بر درک و فهم افراد، گروه‌ها و پدیده‌های مورد بررسی و تفاوت آن‌ها تاکید دارد. به طوری که معنا و مفهوم آن‌ها تبیین و تفسیر می‌گردد. این پارادایم دارای موضع هستی‌شناسی ایده‌آل‌گرا می‌باشد، یعنی معتقد است که واقعیت‌های اجتماعی حاصل معانی و تفسیرهای به عمل آمده توسط افراد است که در برگیرنده نگرش‌ها و برداشت‌ها و ذهنیت افراد از پدیده‌های مورد مطالعه است؛ به عبارت دیگر بیان می‌دارد که جهان و ذات پدیده‌ها بازنمایی از افکار و ذهنیت‌های انسان‌ها است. جدول ۱ عناصر پارادایم تفسیری را نشان می‌دهد.

راهبرد تحقیق

پژوهش پیش رو، جهت پاسخگویی به سؤالات اصلی پژوهش از روش پدیدارنگاری^۲ که یک روش کیفی^۳، تفسیری^۴ است و در حوزه علوم آموزشی در اوایل دهه ۷۰ میلادی توسط گروهی از پژوهشگران

1. Subjective

2. Phenomenography

3. Qualitative

4. Interpretive

سوئدی به رهبری فرانس مارتن^۱ در دانشگاه گوتنبرگ سوئد پدید آمد، استفاده کرده است. پدیدارنگاری گرچه ابتدا در حوزه علوم آموزشی توسعه داده شد ولی پس از آن به صورت گسترده‌ای در سایر حوزه‌ها از جمله مدیریت نیز به کار گرفته شد. در سال‌های اخیر، در حوزه مدیریت و مطالعات سازمان‌ها، توجه به روش‌های تفسیر گرایانه (همانند پدیدارنگاری) با رشد چشمگیری روبرو شده است. رشد قدرتمند روش‌های تفسیری در مدیریت، به عدم رضایت از روش‌ها و فرایندهای اثبات گرایانه در تولید دانش علمی بر می‌گردد. طرفداران روش‌های تفسیری معتقدند که این روش‌ها، فرایندها و تلاش برای داشتن دانش عینی، محدودیت‌های قابل توجهی را در فهمیدن انسان و پدیده‌های سازمانی فراهم آورده است (Danaeefard & Kazemi, 2011).

جدول (۱): عناصر پارادایم تفسیری

| تفسیری | عناصر پارادایم |
|--|--|
| ایده‌آل‌گرا: ساخت اجتماعی، ذهنی، قابل تغییر، چندوجهی | هستی‌شناسی: نگرش محقق به ماهیت واقعیت (وجود، هستی) |
| ذهنی گرا: تاکید بر پدیده‌های اجتماعی و معانی ذهنی. تمرکز بر جزئیات بگ موقعیت. واقعیت در جزئیات نهفته است. معانی ذهنی، کنش‌ها را موجب می‌شود. | معرفت‌شناسی: نگرش محقق در رابطه با آنچه دانش قابل قبول را تشکیل می‌دهد |
| تحقیق، محصور در ارزش‌هاست. محقق بخشی از آنچه مورد تحقیق است، محسوب می‌شود و تمایزی بین آن‌ها وجود ندارد، بنابراین ذهنی است. | ارزش‌شناسی: نگرش محقق نسبت به ارزش‌ها در تحقیق |
| نمونه‌های کوچک، بررسی‌های عمیق، کیفی | روش‌شناسی: روش‌های جمع‌آوری اطلاعات که اغلب مورد استفاده قرار می‌گیرد |

منبع: (Saunders et al., 2009)

¹. Matron

انتخاب مشارکت کنندگان و جمع آوری داده‌ها در پدیدارنگاری

انتخاب مشارکت کنندگان در پژوهش‌های پدیدارنگاری هدفمند است به این معنا که غیر تصادفی‌اند و به صورت هدفمند انتخاب می‌شوند. نکته مهم در انتخاب مشارکت کنندگان آن است که می‌بایست به گونه‌ای انتخاب شوند تا حداکثر تفاوت و تغییر در مفاهیم را بدست دهد؛ به عبارت دیگر مشارکت کنندگان بایستی به گونه‌ای گزیده شوند که حداکثر تفاوت در تجربیات مربوط به پدیده مورد بحث را داشته باشند (Akerlind, 2012). حد توقف یا اشباع در انتخاب نمونه‌ها جایی است که دیگر در بین مفاهیم ارائه شده توسط مصاحبه شوندگان مفهوم جدیدی مشاهده نشود (Creswell, 2012).

شیوه رایج جمع آوری اطلاعات در پدیدارنگاری مصاحبه‌هایی چهره‌به‌چهره و نیمه‌ساختاریافته، عمیق و با سوالاتی باز است. منظور از سوالاتی با انتهای باز آن است که پژوهشگر می‌تواند بر مبنای پاسخ‌های مصاحبه‌شونده مصاحبه را ادامه دهد. منظور از عمیق بودن نیز این است که پژوهشگر و مصاحبه‌شونده در طول مصاحبه به صورتی کامل درگیر مباحثه پیرامون مفاهیم مورد نظر خود می‌شوند تا بدانجا که در مورد پدیده مورد بحث به فهم مشترکی برسند.

انتخاب مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر

جامعه آماری تحقیق حاضر، مدیران بازاریابی خبره در کارخانجات تولیدی شهرک صنعتی توس شهر مشهد می‌باشند. در این مرحله به منظور انجام نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند استفاده شده است. در این راستا ملاک انتخاب برای مشارکت کنندگان در پژوهش، دارا بودن سمت مدیریت بازاریابی می‌باشد، بدین معنا که فرد مورد نظر حداقل در یک واحد سازمانی دارای عنوان مدیر بازاریابی باشد. در مرحله دوم نمونه‌گیری، افرادی انتخاب شدند که حداقل سابقه چندین مذاکره موفق را دارند (خبرگی)، دارای سمت‌های اجرایی بوده‌اند، حائز درک کاملی از مذاکره بین سازمانی و بستر فرهنگی اجتماعی هستند. در مرحله سوم نمونه‌گیری براساس اینکه در سازمان‌ها، ماهیت کارهای اجرایی، زمینه ساز ارتباطات بیشتر است و به دلیل اقتضای کاری‌شان، نسبت به افراد دیگر بیشتر در معرض جلسات مذاکره هستند و بخش زیادی از تعاملات بین فردی و سازمانی‌شان توسط مذاکره صورت می‌پذیرد، موارد فوق مبنای قرار گرفتن؛ بنابراین فرایند مصاحبه با انتخاب هدفمند و با هدف بیشینه تنوع^۱ به جریان افتاد و با مصاحبه‌ای که با بیست و یکمین نفر صورت گرفت، اشباع نظری^۲ داده‌ها و کفایت نمونه‌گیری به تأیید محقق رسید.

^۱ Maximum Variation Sampling

^۲ Theoretical Saturation

مشارکت کنندگان پژوهش ۶۳ نفر بودند که با آن‌ها مصاحبه‌هایی عمیق و نیمه ساختاریافته با مدت زمانی بین ۳۵ تا ۷۵ دقیقه انجام گرفت. پروتکل مصاحبه دودسته پرسش‌های اصلی و کاوشگر^۱ را در بر می‌گرفت. تلاش پژوهشگر در اجرای هر مصاحبه بر آن متمرکز بوده تا داده‌های کیفی به صورت مستقل و اکتشافی به دست آید و نتایج آن بدون دستکاری ذهنی و ارائه الگوی خاصی مورد تحلیل قرار گیرد.

تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر

برای تحلیل داده‌ها، ابتدا همه مصاحبه‌ها مکتوب و با کدگذاری نظری پردازش شدند تا طبقات وصفی (نشان دهنده یک مفهوم از مفاهیم افراد مورد مطالعه، نسبت به پدیده مورد مطالعه) به دست آید. روش تحلیل داده‌ها به صورت تکراری و چندباره بوده تا به این ترتیب، طبقات وصفی به دست آمده بیشترین تطابق را با اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها داشته باشد. در پایان، طبقات وصفی در قالب چارچوب وسیع‌تری (فضای نتیجه) ادغام شد. در هر بار تحلیل، بر مبنای مصاحبه‌های تحلیل شده، طبقات وصفی را طراحی نمودیم. سپس، جامع و مانع بودن آن با توجه به زمینه‌ها و کدهای تعریف شده در تحلیل مصاحبه‌ها بررسی گردید. هر یک از طبقات وصفی (مفاهیم و آگاهی) از دو عنصر تشکیل شده‌اند:

الف) عنصر ارجاعی که در آن معنای طبقه بیان می‌شود. این عنصر در قالب عنوان نوشتاری هر طبقه و خلاصه وصفی آن مشاهده می‌شود.

ب) عنصر ساختاری که در آن ساختار در یافت مورد نظر تصریح می‌شود. عنصر ساختاری در قالب نموداری و به‌منظور تحدید کانون تمرکز و مرزهای ادراکی مرتبط با هر طبقه ارائه می‌شود.

در قسمت عنصر ساختاری هر یک از طبقات وصفی مطابق با افق بیرونی، وجه ثابت افق درونی و ابعاد متغیر درونی مطرح شده است. افق بیرونی نشان دهنده بخشی از جهان است که مشارکت کنندگان ویرای آن را نمی‌بینند. افق درونی کانون توجه مشارکت کنندگان را نشان می‌دهد. وجه ثابت افق درونی هر طبقه در زیرطبقه (خرده مفاهیم) ممکن، پایدار باقی می‌ماند و به این ترتیب، عنصر محوری تعیین شیوه خاص ادراک است. وجوه متغیر در هر شیوه بین زیرطبقه‌ها متفاوت بوده و آن‌ها را از هم متمایز می‌کند. در هر نمودار، افق بیرونی (مرز ادراکی) و افق درونی (کانون توجه) که شامل وجوه ثابت و متغیر است، تفکیک شده‌اند (Danaeefard & Kazemi, 2011).

¹ Probing Questions

قابلیت اعتماد داده‌ها و یافته‌ها

یک راه برای دست یافتن به اعتبار پذیری آن است که در حین بیان تجربه زنده فرد، صحبت با سوالاتی در ادامه آن دنبال شود تا با توضیحات بیشتر مفهوم مورد نظر تثبیت شود. راه دیگر بیان جمله و یا مفهومی از مفاهیم مورد اشاره فرد به صورت ناصحیح می‌باشد تا در صورت واقعی بودن توسط وی تصحیح گردد. راه دیگر آن است که به صرف مصاحبه کردن و جمع آوری مطالب اکتفا نشده و از عنصری مانند مشاهده افراد در شرایط حقیقی‌شان استفاده شود. در این پژوهش سعی شد، موارد فوق در حین مصاحبه به دقت رعایت شود و نیز با توجه به اینکه محققین خود در بطن بافت اجتماعی مورد مطالعه بودند، در جمع آوری مطالب از عنصر مشاهده افراد در شرایط حقیقی‌شان به نحو مطلوب و کامل استفاده گردید. برای افزایش قابلیت انتقال پژوهش، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها و تطبیق با متون نظری، این امر انجام گیرد. جهت اطمینان پذیری مطالعه اقداماتی به شرح زیر انجام گرفته است:

* تطبیق توسط اعضا^۱: مشارکت کنندگان، گزارش نهایی مرحله نخست و نیز فرایند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در مورد آن‌ها بیان کردند.

* بررسی همتا^۲: به منظور کنترل کیفیت، یافته‌های این تحقیق برای بررسی و تدقیق در اختیار ۱۱ نفر از دانشجویان دوره دکتری مدیریت دانشگاه‌های آزاد و فردوسی مشهد با شرح مشخصات زیر، قرار گرفت تا از طریق فرایند بررسی همتایی، طبقه‌بندی مفاهیم را کنترل کرده و در خصوص آن‌ها اظهار نظر نمایند (جدول ۲).

جدول (۲): مشخصات افراد شرکت کننده در فرایند بررسی همتایی

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| دانشجویان دکتری مدیریت بازاریابی | دانشجویان دکتری مدیریت منابع انسانی | دانشجویان دکتری مدیریت رفتار سازمانی |
| ۷ نفر | ۲ نفر | ۲ نفر |

یافته‌های پژوهش

در این قسمت، به توصیف و تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها پرداخته می‌شود. از آن جایی که هر پژوهشی به دنبال اهداف خاص خودش می‌باشد و رسیدن به آن اهداف می‌تواند موضوع پژوهش

^۱ Member Checking

^۲ Peer examination

را توجیه نماید، لذا انجام پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی یافته‌ها، محققان و پژوهشگران را به سوی شناخت بهتر هدایت و زمینه را برای پژوهش‌های بعدی آماده می‌سازد.

توصیف کدهای آزاد

در این مرحله از بین داده‌های خام، مفاهیم اولیه استخراج شد. هر چند که مایه گرفتن مفاهیم از داده‌ها، مشخصه اصلی رویکرد استقرایی در تحقیقات کیفی است، اما در این مسیر خلاقیت پژوهشگر نیز جزیی اساسی محسوب می‌شود. همزمان با گردآوری داده‌ها پژوهشگر از کدگذاری نظری^۱ مورد استفاده در استراتژی پژوهشی نظریه‌سازی داده‌بنیاد که توسط اشتراس و کوربین (۱۹۹۸) ارائه شده است، استفاده نمود. در این شیوه سه مرحله کدگذاری معرفی شده، که عبارتند از کدگذاری باز^۲؛ کدگذاری محوری^۳؛ و کدگذاری گزینشی^۴. در اولین مرحله محقق کدگذاری باز روی آن‌ها انجام می‌دهد. این به معنی بررسی خط به خط داده‌ها و شناختن فرایندها در آن است. بدین منظور هر مصاحبه برای چندین بار توسط پژوهشگر بررسی شد. فایل‌های صوتی ضبط شده در قالب متن به نگارش درآمد. پاراگراف‌های دارای معانی یکپارچه و منسجم که منتج به یک مقوله می‌شد از یکدیگر تفکیک شد. سپس در هر پاراگراف مفاهیم، کشف گردیده و با استفاده از واژگان استفاده شده توسط مصاحبه‌شوندگان، نامگذاری شد. مفاهیم آزاد در ارتباط با یکدیگر منجر به مقولات اولیه شد. در مجموع ۶۳ مصاحبه مختلفی که انجام گرفت بیش از ۲۴۶ کد یا مفهوم اولیه استخراج شد. در کدگذاری اولیه تلاش شد از تکرار کدهای مشابه در یک مصاحبه و نیز مصاحبه‌های بعدی خودداری شود.

مضامین (طبقات توصیفی)

کدگذاری محوری از طریق کنار هم قرار گرفتن کدهای اولیه بدست آمده است. بدین ترتیب محقق می‌تواند با بررسی و مقایسه کدهای اولیه و موضوعات آن‌ها با هم و تشخیص تفاوت‌ها و شباهت‌های آن‌ها، طبقات توصیفی (یا مضمون‌های اصلی^۵) ابتدایی خود را از پدیده شکل دهد. طبق نظر کینگ و هوراکس (۲۰۱۰) علی‌رغم اینکه قاعده کاملاً مشخصی در خصوص تعریف و شناسایی مضمون وجود ندارد اما می‌توان جهت شناسایی آن از یک سری اصول راهنمای مناسب استفاده کرد. با رعایت و بازنگری مواردی همچون

1. Theoretical coding
2. Open coding
3. Axial coding
4. selective coding
5. Theme

شناخت مضامین، تکرارپذیری، و متمایز بودن آن‌ها، مضامین یا طبقات توصیفی بر حسب ماهیت آن‌ها در سه سطح فرد، سازمان و فرهنگ جامعه تقسیم شدند. جدول ۳ فهرست طبقات توصیفی را همراه با کدهای اولیه‌ای که به این مضامین منجر شده است، نشان می‌دهد. در این مرحله مفاهیم از نظر نامگذاری ویرایش شده‌اند. نامگذاری مضامین نیز به همین ترتیب انجام شده است.

فضای نتیجه

با تجزیه و تحلیل (انالیز) مصاحبه‌ها، مفاهیم متعدد افراد از یک پدیده احصاء گردیده که هر یک از این مفاهیم متفاوت در قالب یک طبقه توصیفی ارائه گردید. پس از شکل گرفتن این طبقات، به منظور برداشت دقیق از موضوع و ارائه مفهومی چند بعدی از پدیده مذاکره، طبقات توصیفی به دست آمده (مفاهیم متفاوت) در قالب ساختاری مبسوط‌تر که فضای نتیجه^۱ نامیده می‌شود مرتبط و ترکیب شده تا تصویری تکمیلی و چند بعدی را از مفاهیم متفاوت افراد تحت مطالعه ارائه دهد. در مورد فضای نتیجه باید در نظر داشت که شیوه‌های متفاوت تجربه یک پدیده نشانگر شیوه‌های متفاوت مواجهه با یک پدیده نیز هستند و برخی از این شیوه‌های مواجهه از بقیه کارسازترند (Marton, 2005)؛ بنابراین، این مفاهیم با شیوه‌های متفاوت تجربه و طبقات توصیفی آن‌ها نه تنها باید مرتبط گردند، بلکه باید به صورت سلسله مراتبی منظم شوند. چنین مجموعه منظم و مرتب‌تی از طبقات توصیفی «فضای نتیجه» پدیده مورد مطالعه نامیده می‌شود.

در این تحقیق برای تشکیل فضای نتیجه روش سلسله مراتبی به کار گرفته شده است و طبقات وصفی را که هر یک بیانگر مفهوم ویژه‌ای از مذاکره است، به ترتیب پیچیدگی مرتب و به یکدیگر مرتبط کردیم. با توجه به توضیح‌های یاد شده، جدول ۳، فضای نتیجه و شکل ۳، نمود ترسیمی آن را نشان می‌دهد. در این مطالعه سه سطح پیچیدگی برای طبقات توصیفی با شیوه پدیدار شدن مذاکره برای افراد گوناگون سازمان، از یکدیگر متمایز گردیده و مرتب شده‌اند که به ترتیب عبارتند از:

- فرد: در این سطح، بروز مذاکره برای مدیران به صورت پربار شدن روابط و رشد اعتماد، ادراک شده است.

- سازمان: مفهوم شبکه‌های اجتماعی و شبکه سازی‌های مثبت، بعنوان تجربه روشن دنیای مدرن از پدیده مذاکره است. همچنین در این سطح، مذاکره در ترفندهای غیراخلاقی (نفاق رفتاری و رفتارهای محیطی)

^۱- Outcome Space

تجربه شده است. به واسطه بخش حضوری مذاکرات نیز، تقویت نقش انسان در مقابله با فضای مجازی مشاهده می‌شود.

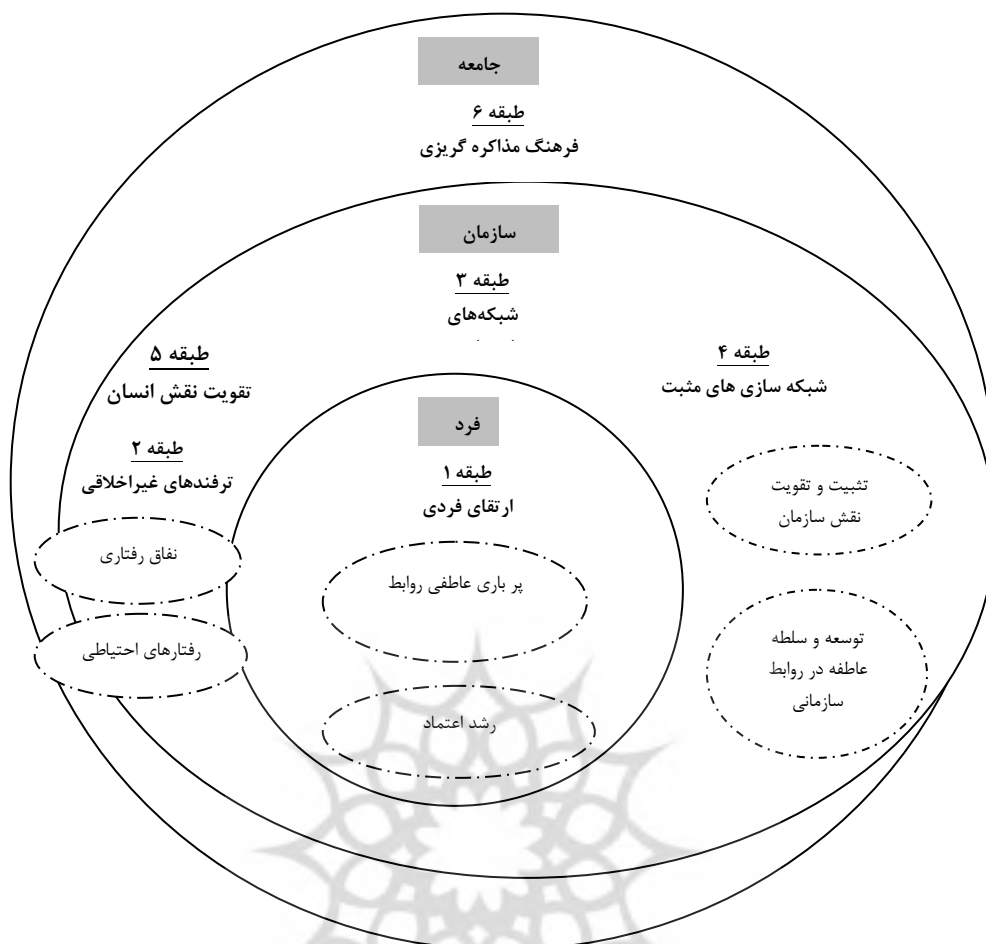
- جامعه: در این سطح، پدیده مذاکره برای افراد، در بافت فرهنگ جامعه پدیدار می‌شود و به طور کلی در کلیه بخش‌های جامعه ادراک می‌شود.

جدول (۳): فضای نتیجه برای شیوه‌های متفاوت ادراک پدیده مذاکره در ارتباطات سازمان

| افق بیرونی | افق درونی، عنصر ثابت (کانون توجه) | افق درونی، عنصر متغیر (اجزای کانون توجه) |
|------------|--------------------------------------|---|
| فردی | ارتقای فردی | الف) پر بار شدن روابط |
| | | ب) رشد اعتماد |
| سازمان | ترندهای غیراخلاقی | الف) نفاق رفتاری |
| | | ب) رفتارهای احتیاطی |
| | شبکه‌های اجتماعی تقویت نقش انسان | الف) تثبیت و تقویت سازمان |
| | | ب) توسعه و سلطه عاطفه در روابط سازمانی |
| جامعه | فرهنگ مذاکره‌گرایی | |

بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق با استفاده از پدیدارنگاری، ادراکات متفاوت از پدیده مذکور، دریافت و در قالب شش طبقه توصیفی مجزا و در سه سطح پیچیدگی ادراکی ارائه شد. در سطح اول پیچیدگی ادراکی، یعنی سطح فرد، یک طبقه توصیفی با مفهوم ارتقای فردی قرار دارد. در این طبقه، پدیده مذاکره در ارتباطات، تأثیر مستقیم بر روابط دارد، بدین ترتیب که افزایش بار عاطفی ارتباطات افراد را در پی دارد، علی‌رغم افزایش کمیت ارتباطات بین فردی در سازمان، کیفیت ارتباطات نیز افزایش داشته و ارتباطات به شیوه رشد اعتماد در روابط فردی تجربه شده است.



شکل ۲: نمود فضای نتیجه سلسله مراتبی برای شیوه‌های متفاوت ادراک پدیده مذاکره

در سطح دوم پیچیدگی ادراکی یعنی سطح سازمانی، چهار طبقه توصیفی به شرح ترندهای غیراخلاقی، شبکه‌های اجتماعی، شبکه سازی‌های مثبت و تقویت نقش انسان داریم.

طبقه توصیفی اول ناظر به ترندهای غیراخلاقی می‌باشد. افراد می‌توانند با انواع ترندهای غیراخلاقی اعضای سازمان را فریب دهند. آنچه ما بر اساس این طبقه توصیفی کشف می‌کنیم آن است که قابلیت‌های رفتاری

چهره عوض کردن و گسترش انواع رفتارهای ریاکارانه و تصنعی در موقعیت‌های مختلف و افزودن بر منافع شخصی و گروهی در ارتباطات بین سازمانی وجود دارد.

مفاهیم موجود در طبقه دوم ناظر به شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی می‌باشد. بر پایه تحلیل مصاحبه‌ها، این قدرت مذاکره است که توانسته ارتباطاتی سریع و راحت، از جاهای مختلف و از بخش‌های مختلف سازمان شکل دهد.

در سومین طبقه، پدیده مذاکره در ارتباطات بین سازمانی افراد به مفهوم شبکه‌سازی‌های مثبت ادراک شده است. بر پایه تحلیل مصاحبه‌ها بروز مذاکره شامل دو خرده مفهوم، «تثبیت و تقویت سازمان» و «توسعه و سلطه عاطفه در روابط سازمانی» است.

در طبقه پایانی از سطح سازمان، پدیده مذاکره بر اساس مفهوم مبتنی بر تقویت نقش انسان، ادراک شده است. به زعم مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، ظهور و بروز پدیده مذاکره به ویژه در ارتباطات عمومی به شیوه اهمیت و منزلت والاتر نسبت به انسان در فرایند انجام امور سازمان تجربه شده است. تردیدی نیست که انسان هر پدیده را به‌عنوان ابزاری برای تحقق اهداف خود استفاده می‌کند.

در سطح سوم پیچیدگی ادراکی، یعنی سطح جامعه، یک طبقه توصیفی قرار دارد. در این سطح، پدیده مذاکره، ناظر بر فرهنگ رفتارهای مذاکره‌گریز می‌باشد. فرهنگی که در آن رفتار اکثریت، بی‌حوصلگی، کم‌صبری و فرار از مذاکره بوده و ظرفیت حل مسائل ریز و درشت از طریق مذاکره وجود ندارد.

ایجاز کلام اینکه مذاکره بایستی اینگونه در فرهنگ جامعه، خود را تحمیل کند که در این فرهنگ افرادی که از مهارت‌های مذاکره برخوردارند یا در زیبایی گفتاری و تسلط کلامی با ادبیات آشنا بوده و در رفتار خود ملتزم به استفاده همه‌جایی از مذاکره هستند، افرادی با منزلت اجتماعی درک شوند.

پیشنهادهای تحقیق

الف) در پژوهش‌های تفسیری سازمان، با توجه به اینکه گردآوری اطلاعات، مبتنی بر مصاحبه و مشاهده می‌باشد، افراد نیز معمولاً تجربه زنده خود را بدون تغییر و تحریف بیان نمی‌کنند، گاهی اوقات آنان چیزهایی را بیان می‌کنند تا نکاتی را پنهان نموده و از ذکر بعضی چیزها خودداری کنند. در انجام این نوع تحقیقات، پژوهش‌های کیفی گسترده‌ترین و کامل‌ترین راه برای تعیین قابلیت اعتماد پژوهش، استفاده از آن در عمل، و یا مقایسه نتایج آن با نتایجی است که به صورت‌های دیگر نظیر نوعی دیگر از پژوهش در عمل به دست می‌آید. از این رو پیشنهاد می‌گردد مسئله مذکور با روش‌های دیگر پژوهش‌های کیفی صورت پذیرفته و نتایج آن‌ها مقایسه گردد.

ب) پیشنهاد می‌گردد با توجه به یافته‌های تحقیق مبنی بر استفاده از ترفندهای غیراخلاقی مذاکره نزد گروه خاصی از افراد سازمان، مدیران متناسب با تجارب متفاوت افراد از مذاکره، اقدام به سیاست‌گذاری و تعیین محورهای آموزش سازمانی نمایند.

References

- Akerlind, G. S. (2012). Variation and commonality in phenomenographic research methods. *Higher Education Research & Development*, 31(1), 115-127.
- Anguix, V. S.; Julian, V.; Botti, V., & Fornes A. G. (2013). Studying the impact of negotiation environments on negotiation teams's performance, *Information Sciences*, 219, 17-40.
- Arvantis, A.; Postman, M. P., & Hantzi, A. (2019). Agreement in the ultimatum game: An analysis of interpersonal and intergroup context on the basis of the consensualistic approach to negotiation, *New Ideas in Psychology*, 54, 15-26.
- Ashcroft, S. (2004). Commercial negotiation skills, *Industrial and Commercial Training*, 36(6), 229-233
- Bazerman M. H., & Moore D. A. (2008). *Judgement in managerial decision making*, 7th Ed., Wiley Pub.
- Beenen G., & Barbuto J. E. (2014). Let's make a deal: a dynamic exercise for practicing negotiation skills, *Journal of Education for Business*, 89: 149-155
- Bright, D.; Parkin, B., & Welsh, S. (2001). Future negotiation skills' a development issue? *Future*, 33, 557-568.
- Buettner, R. (2006). A classification structure for automated negotiations, *international conference on web intelligence and intelligent agent technology*, 18-22 Dec., Hong Kong, China, 523-530.
- Carnevale, P. J., & Kim Y. K. (2012). Negotiation, *the encyclopedia of human behavior*, by ramachandran, V. S., 2th ed., vol. 1, 677-686, Elsevier/Academic Press., London, England.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches.*, 3th Ed., Sage publications, London.
- Danaeefard, H., & Kazemi, S. M. (2011). *Interpretative research in the organization: phenomenological and phenomenographical strategies*. Imam Sadiq University Pub., Tehran, Iran. (in Persian)
- Fernandez, C. S. P., & Roberts, D. (2015). Strengthening negotiation skills, part II, *Journal of Public Health Management Practice*, 21(3), 304-307
- Fisher, R., & Davis, W. H. (1987). Interpersonal skills, *Negotiation Journal*, 3(2), 117-121.

- Fisher, R., & Ury W. L. (1981). *Getting to yes: negotiation agreement without giving in*, 1st Ed., Penguin Group, United Kingdom.
- Galin, A.; Gross M., & Gosalker, G. (2007). E-negotiation versus face-to-face negotiation, *Computers in Human Behavior*, 23, 787-797.
- Gangopadhyaya, A.; Kamin, C.; Kiser R.; Shadrake, L., & Yudkowsky, (2013). Assesing residents, interprofessional conflict negotiation skills, John Wiley & Sons Ltd. *Medical Education*, 47, 1119-1146.
- Geiger, J. (2014). Media effects on the formation of negotiator satisfaction, *Group Decis Negot*, 23, 735-763.
- Ghanbari, S.; Kalantari, F., & Mokhtarnia, I. (2016). Interpersonal perception, approach to the analysis of social relations, *Journal of Rooyesh-e-Ravanshenasi*, sixth year, 3(20), 225-239, Tehran, Iran. (in Persian)
- Ghoshal, S. (2014). Bad management theories destroy good management practices, (H. Khaleghi Trans.). *Commercial Surveys*, 12(69), 45-67, Tehran, Iran. (in Persian)
- Graham, J. L.; Lawrence L., & Requejo W. H. (2014). Going forward to the past: a brief history of negotiation, *Inventive Negotiation*, Palgrave Macmillan Pub., chapter 1, 9 – 18.
- Grondin, S. (2016). *Psychology of perception*, Springer international publishing, Switzerland.
- Haselhuhn, M. P.; Wong E. M.; Ormiston M. E., & Inesi M. E. (2012). Negotiation face to face: men's facial structure predicts negotiation, *Performance Academy of Management Proceedings*, 2012(1).
- Jebel Hong, S.; Soleimani, M., & Hosseini, K. G. (2018). Overview on conflict and negotiation topics, *the 5 th international conference on psychology, education and lifestyle*, 1-14, Tehran, Iran. (in Persian)
- Jensen, K., & Unt, I. (2004). Negotiating partnerships: increase profits and reduce risks, *International Business Review*, 13, 533-538.
- Karrass, C. L. (1994). *The negotiation game*, harper business pub., New York.
- Kerstten, G. E. 1, 2, Stefan E. Strecker 1, and Ka Pong Law 1, K. Bauknecht, M. Bichler & B. Proll (Eds), (2004). *Protocols for electronic negotiation systems*, EC-web 2004, LNSC 3182, 106-115.
- Khaleghi, H. (2017). *Analysis of perceptions of the power of technology in interpersonal communications of employees*, Ph.D. thesis, faculty of economics & adminisrative sciences, Mashhad Ferdowsi University, Mashhad, Iran. (in Persion)
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*, Sage, London.

- Kolenda, N. (2018). 31 negotiation tips and techniques, <https://www.nickkolenda.com/negotiation-tactics/>.
- Marton, F. (2005). *Phenomenography: a research approach to investigating different understandings of reality*. in R. R. Sherman & R. B. Webb. Taylor & E-library.
- Mohammadpour, A. (2010). *The method in method: about making knowledge in the humanities*. Tehran: sociologists pub., Iran. (in Persian)
- Moor, A. D., & Weigand H. (2004). Business negotiation support: theory and practice, *International Negotiation*, 9, 31-57.
- OU Qiong (2017). A brief introduction to perception, *Studies Literature and Language*, 15(4), 18-20, Canada.
- Pandey, D.; Kumar, P., & Tiwari, R. G. (2017). Adaptive negotiation strategies, *International Journal of Computer Applications*, 166(10), 21-30.
- Parlami, I. D., & Geiger, I. (2015). Mind the medium: a qualitative analysis of email negotiation, *Group Decis Negot*, 24(2), 359-381.
- Provis, C. (2000). Honesty in negotiation, *Business Ethics: a European Review*, 9(1), 3-12.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*, 1st Ed., Harvard University Press.
- Saunders, M.; Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Fifth edition, pearson education limited, prentice hall.
- Scriven, M.; Gallagher, J. J., Calvin, A. D.; Hanley C.; Mc Connel, J. V., & Mc Guigan F. J. (1961). *Psychology*, Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Sokolova, M., & Szpakowicz, S. (2005). *Analysis and classification of strategies in electronic negotiations*, B. K'egl and G. Lapalme (Eds.): AI 2005, LNAI 3501, 145-157.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd edition, Sage Pub., Inc., London.
- Talebzadeh, S. H. (2006). Sensory perception in the phenomenology of Merleau-Ponty, *Philosophy and Theology, Philosophy*, Autumn and Winter 2006, No. 12, 63-72., Tehran, Iran. (in Persian)
- Tassone, B. G. (2017). The relevance of husserl's phenomenological exploration of interiority to contemporary epistemology, *Palgrave Communications*, 1-11.
- Thompson, L. L. (2004). *The mind and heart of the negotiator*, 3th Ed., Prentice Hall Pub.
- Tudoran, D., & Boglut, A. (2014). Types of negotiation tactics, *Research Journal of Agricultural Science*, 46(2), 395.
- Watson, C., & Hoffman, L. R. (1996). Managers as negotiators: a test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes, *Leadership Quarterly*, 7(1), 63-85, JAI Press Inc.