



## تبیین ابعاد شایستگی‌های رفتاری مدیران پروژه در بستر مذاکرات الکترونیکی

سامره جدیدالاسلامی<sup>۱</sup>، محمدحسین صبحیه<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲- دانشیار، عضو هیئت علمی، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

sobhiyah@modares.ac.ir

ارسال: اردیبهشت ماه ۱۴۰۰ پذیرش: خرداد ماه ۱۴۰۰

### چکیده

امروزه اینترنت و فضای مجازی، نقش مهمی در برقراری ارتباطات ایفا کرده و فرصت بیشتری برای مذاکرات سریع و مؤثر؛ و تجزیه و تحلیل تبادل اطلاعات فراهم می‌کند. با توجه به ماهیت متفاوت این نوع مذاکرات با نوع رایج و سنتی آن، برای تحقق مؤثر اهداف در مذاکرات غیر حضوری، شناسایی شایستگی‌ها و الگوهای رفتاری، فنی و زمینه‌ای مناسب برای مذاکره کننده، ضروری است. برگزاری جلسات مذاکره غیر حضوری به دلایل متعدد از جمله سهولت، بهره‌وری بالا، کم‌رنج کردن مرزها و فاصله‌های جغرافیایی و اخیراً لزوم حفظ فاصله گذاری اجتماعی در پاندمی کرونا رو به افزایش هستند. تماس‌های تصویری گروهی، جلسات آنلاین کم‌هزینه و ایمیل همگی به روش‌های کارآمدی برای حفظ آمادگی جمعی گروه‌های مذاکره کننده با هم‌تایانشان در سازمان‌ها و پروژه‌ها تبدیل شده‌اند. علی‌رغم وجود فهرستی از شایستگی‌های مؤثر بر موفقیت پروژه که اکتساب آن‌ها برای مدیران حرفه‌ای ضروری است؛ اما این که در بستر مذاکرات غیر حضوری کدام یک از شایستگی‌ها برای مدیر پروژه ضروری‌تر بوده؛ یا نیاز به تغییر دارند و یا چه شایستگی‌های جدیدی لازم است، همچنان جای سؤال دارد. لذا هدف این پژوهش تبیین ابعاد شایستگی‌های رفتاری مدیران پروژه در بستر مذاکرات غیر حضوری می‌باشد. در این پژوهش شایستگی‌های رفتاری مدیر پروژه در مذاکرات الکترونیکی با استفاده از مرور سیستماتیک ادبیات با رویکرد تحلیل محتوای کیفی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران پروژه شناسایی شده؛ و ابعاد و ویژگی‌های آن تبیین گردید. تمرکز روی مهارت‌های لازم و کاربرد فناوری‌های جدید سبب افزایش بهره‌وری و اثربخشی مذاکرات غیر حضوری خواهد شد. همچنین از دستاوردهای این پژوهش می‌توان به دسته‌بندی ویژگی‌های مذکور در سه مقوله مهارت‌های رفتاری تکنیکی، ادراکی و بین فردی اشاره کرد.

کلمات کلیدی: شایستگی‌های رفتاری، مدیر پروژه، مذاکره الکترونیکی، مذاکره مجازی، مذاکره غیر حضوری، پاندمی

### ۱- مقدمه

مذاکره به عنوان شکلی از تعامل بین فردی در هر زمینه‌ای ضروری است، زیرا ابزاری است که افراد به کمک آن تضادها و اختلافات را مدیریت کرده و برای رسیدن به اهداف خود از آن استفاده می‌کنند [۱]. از اواخر دهه ۱۹۶۰، پژوهشگران در حوزه مذاکره، شروع به تجزیه و تحلیل تأثیرات بالقوه رسانه‌های ارتباطی در مذاکرات کردند [۲، ۳]، اما مطمئناً آن‌ها تصور شفافی از سرعت رشد و ضرورت اجتناب ناپذیر کاربرد این رسانه‌ها در آینده نداشتند. در حقیقت، شرایط مذاکرات هم به اندازه رسانه‌های ارتباطی کاربردی، طی شش دهه گذشته تغییر و تکامل یافته که در فعالیتهای تحقیقاتی مربوطه منعکس شده است (به عنوان مثال [۴-۷]) این روند با

استفاده از ارتباطات رودرو (FTF<sup>۱</sup>) و نوشتاری سنتی (نامه‌ها)، تلگراف، شروع شده و بعدها تلفن و فکس در قرن نوزدهم و کنفرانس ویدئویی از اواخر دهه ۱۹۲۰ به عنوان رسانه‌های ارتباطی موجود اضافه شدند.

برگزاری مذاکرات مجازی و جلسات غیر حضوری به دلایل متعدد از جمله سهولت، بهره‌وری بالا، کم‌رنج کردن مرزها و فاصله‌های جغرافیایی و اخیراً لزوم حفظ فاصله‌گذاری اجتماعی در پاندمی کرونا رو به افزایش هستند؛ و چه بسا با فرهنگ‌سازی که به تدریج شکل گرفته، دور از انتظار نیست که بعدها نیز برگزاری جلسات مذاکراتی با این ساختار تداوم پیدا کند. ایمیل، چت، اسکایپ، فاکس، تلفن، ویدئو کنفرانس و ... ابزارهای جدیدی هستند که امروزه، برای مذاکره در اختیار مذاکره‌کنندگان قرار گرفته‌اند. واقعیت این است که غنای هیچ‌یک از این ابزارهای نوین، در حد گفتگوی حضوری نیست؛ و مذاکرات رودرو به دلیل برخورداری از هر دو شاخص کلامی و غیر کلامی مؤثرتر بوده و بازدهی بیشتری دارند [۸]؛ اما استفاده از این ابزارها در دنیای امروزی برای مذاکره، در بسیاری از موارد ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

مذاکره در بسیاری از جنبه‌های زندگی، یک مهارت حیاتی است و مذاکره‌کننده‌ای موفق است که نه تنها به اهداف خود دست یابد بلکه به دیگران نیز کمک کند تا به اهداف خود برسند [۹]. با این حال، یک مذاکره موفق، دانش و تاکتیک‌هایی را می‌طلبد. چه بسا انجام مذاکره به اشکال غیرمتعارف از جمله مذاکرات مجازی پیچیدگی‌های خاص‌تری داشته و دانش و مهارت‌های ویژه‌ای نیاز داشته باشد. در حالی که فهرستی از شایستگی‌های رفتاری و فنی و زمینه‌ای مدیران حرفه‌ای که در موفقیت پروژه اثرگذار هستند؛ موجود می‌باشد [۱۰]، اما این که در بستر مذاکرات مجازی و غیر حضوری کدام یک از شایستگی‌ها برای مدیران پروژه ضروری‌تر بوده؛ یا نیاز به تغییر دارند و یا چه شایستگی‌های جدیدی لازم است، همچنان جای سؤال دارد. لذا هدف این پژوهش تبیین ابعاد شایستگی‌های مدیران پروژه در بستر مذاکرات مجازی می‌باشد. در ادامه بحث، به ارزیابی مبانی نظری پژوهش، از جمله شناسایی و طبقه‌بندی معیارها و الزامات شایستگی رفتاری مدیران پروژه در مذاکرات، شناسایی ویژگی‌های مذاکرات حضوری و غیر حضوری و تفاوت‌های آن‌ها و بررسی سیر گذر از مذاکرات حضوری به مذاکرات مجازی پرداخته شده و بعد از مرور سیستماتیک ادبیات، با تحلیل محتوای آن و داده‌های حاصل از مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران پروژه و ارزیابی شواهد تجربی شرکت‌کنندگان در مصاحبه، به تبیین ابعاد شایستگی‌های مدیران پروژه در بستر مذاکرات الکترونیکی، پرداخته می‌شود.

## ۲- ادبیات و پیشینه پژوهش

بخشی از پژوهش‌های مرتبط با مذاکرات غیر حضوری، مربوط به انواع آن و ابزارهای مناسب جهت تسهیل این نوع مذاکرات بوده است [۱۱-۱۴]. از جمله مهم‌ترین ابزار مذکور جهت مذاکرات غیر حضوری، ایمیل معرفی شده و برخی از انواع آن مذاکرات تلفنی یا اینترنتی نام برده شده بودند. در سال ۲۰۰۴ مک‌گین و همکارانش<sup>۲</sup> [۱۵] مذاکرات ایمیلی را به دلیل عدم توانایی طرفین در درک نشانه‌های غیر کلامی چالش‌برانگیز برشمردند، از طرفی در پژوهشی که توسط بری<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۶ انجام شده [۱۶] مشخص شد که، ایمیل و پست الکترونیکی نسبت به سایر ابزار مذاکرات مجازی ویژگی‌های کارآمدتری نظیر انعطاف‌پذیری، ذخیره‌سازی آسان اطلاعات، قابلیت بازبازی پیام‌ها و ... داشته است. نظرات و نتایج حاصل از پژوهش‌ها در این موارد متنوع بوده، و در بسترهای گوناگون مزایا یا چالش‌های هر کدام از این نوع مذاکرات قابل تامل است. بر همین اساس بخشی دیگر از پژوهش‌های پیشین هم به مقایسه دو نوع مذاکره حضوری و غیر حضوری، پرداخته‌اند [۱۷-۲۰]. از جمله این پژوهش‌ها توسط گالین و همکارانش<sup>۴</sup> [۲۱] در سال ۲۰۰۷ بود که پس از تحلیل تفاوت‌های مذاکرات، به این نتیجه رسیدند که نوع محیط مذاکره (حضوری یا الکترونیکی) بر ویژگی‌های فرآیند و نتایج حاصله مؤثر است.

<sup>1</sup> face-to-face

<sup>2</sup> McGinn et al.

<sup>3</sup> Berry

<sup>4</sup> Galin et al.

با توجه به این که امروزه، استفاده از مذاکرات مجازی و غیر حضوری اجتناب ناپذیر است، فارغ از این تفاوت‌ها، شناسایی عوامل موثر بر موفقیت این نوع مذاکرات حائز اهمیت می‌باشد، و آنچه کمتر بدان پرداخته شده است؛ شایستگی‌ها و قابلیت‌های طرفین مذاکره-کننده در مدیریت جلسات غیر حضوری و پیاده‌سازی استراتژی "برد-برد" در این جلسات می‌باشد. با توجه به این ضرورت، در ادامه مرور پیشینه پژوهش، ابتدا شایستگی‌های مدیران پروژه در مذاکرات مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

## ۱-۲- معیارها و الزامات شایستگی مدیران پروژه در مذاکرات

اصطلاح "شایستگی" در دهه ۱۹۷۰ وارد حوزه روانشناسی کاربردی شد (به‌عنوان مثال، مک کلند<sup>۵</sup> [۲۲] و به دلیل کاربرد میان‌رشته‌ای مورد توجه بسیاری قرار گرفت. اهمیت مفاهیم شایستگی در این واقعیت نهفته است که آن‌ها یک رویکرد سیستماتیک و جامع را برای ارزیابی مهارت‌های فرد در زمینه عملکرد ارائه می‌دهند. از جمله دانش‌های ضروری برای مدیریت حرفه‌ای، توانایی مذاکره و برخورداری از مهارت و شایستگی در این زمینه می‌باشد. از اوایل دهه ۱۹۸۰، به لطف کتاب پر فروش راجر فیشر و ویلیام اوری<sup>۶</sup> بسیاری از محققان دیگر، آموزش مذاکره و حل تعارض به یک رشته دانشگاهی کاملاً شناخته شده تبدیل شده است. در طول زمان، این رشته منجر به برگزاری طیف گسترده‌ای از دوره‌ها و برنامه‌های تخصصی با تمرکز بر میانجی‌گری، سازش، داوری، مهارت‌های و کالت و حل اختلافات شده است. علی‌رغم شناسایی و طبقه‌بندی‌های مرتبط با شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم مدیریت، در مورد روش‌های ارزیابی قابل استفاده جهانی جهت سنجش مهارت و عملکرد و شایستگی‌های یک مذاکره‌کننده، اتفاق نظر عمومی بین دانشمندان وجود ندارد؛ بنابراین، انتخاب و مقایسه روش‌ها و رویکردهایی که کمک می‌کنند تا مذاکره‌کنندگان عملکرد بهتری داشته باشند، دشوار است. اگرچه مفاهیمی مانند ارزش‌آفرینی و کارایی پارتو را می‌توان بر اساس نتایج مذاکره شده اندازه‌گیری کرد، اما سودمندی چنین معیارهایی محدود به شبیه‌سازی‌های مذاکره‌ای قابل ارزیابی است و این اعداد صرفاً منعکس کننده نتایج هستند تا عملکرد کلی. طی دهه گذشته دانشمندان معمولاً توافق کرده‌اند که نتایج مذاکره کمی افراد نباید جنبه‌های کیفی قابل توجهی از عملکرد مذاکره مانند روابط، احساسات، نگرش‌ها و ارزش‌ها را تحت‌الشعاع قرار دهد [۲۳-۲۵]. این عوامل به راحتی قابل اندازه‌گیری و مقایسه نیستند، اما قطعاً بر نتایج مذاکره تأثیر می‌گذارند؛ بنابراین، علی‌رغم اهمیت آن‌ها، روش کافی برای بررسی سیستماتیک جنبه‌های کیفی عملکرد مذاکره وجود ندارد. ادبیات مذاکره با ارائه برخی توصیه‌ها در مورد بهبود مهارت‌های کیفی [۲۶، ۲۷]، مجموعه‌ای از رفتارهای مهم را در مذاکرات برجسته می‌کند، به‌عنوان مثال "چهارده رفتاری که تفاوت ایجاد می‌کند" [۲۷]. با این حال، چنین رهنمودهایی اغلب فاقد سختگیری علمی و شواهد محکم درباره اثربخشی روش‌های پیشنهادی هستند.

در بیشتر پژوهش‌های مرتبط، به اقدامات کمی توجه شده است تا اقدامات کیفی، در عین حال فقط تعداد کمی از محققان ارتباط بین عوامل کمی و چگونگی تأثیر چنین ارتباطاتی بر عملکرد مذاکره را بررسی کرده‌اند (به‌عنوان مثال [۲۸، ۲۹]). پوآتراس<sup>۷</sup> و همکارانش [۲۹] مقیاس شایستگی را برای ترسیم مهم‌ترین شایستگی‌های مدیریتی از چهار منظر شناختی، عاطفی، رفتاری و نگرشی طراحی کردند؛ اما در مدل جامعی که توسط اسمولینسکی<sup>۸</sup> و همکارانش [۳۰] انجام شده، بر اساس آن مهارت‌ها و نگرش‌های مختلف مذاکره در چهار دسته گسترده‌تر تقسیم‌بندی گردیده است: زبان و احساسات، هوش مذاکره، ایجاد روابط و خرد اخلاقی. بر اساس نتایج این پژوهش، منطق چنین ترتیبی از سهولت رعایت این مهارت‌ها و نگرش‌ها در هنگام مذاکره پیروی می‌کند. زبان و احساسات، به راحتی، اولین و قابل مشاهده‌ترین بخش رفتار مذاکره‌کنندگان است و برداشت مستقیمی از سبک و شخصیت مذاکره‌کنندگان ایجاد می‌کند. سپس این طبقه با مهارت‌ها و تاکتیک‌های مشخصی که یک مذاکره‌کننده استفاده می‌کند، در مدل پژوهش، تحت هوش مذاکره خلاصه شده است. مشاهده و ایجاد روابط و خرد اخلاقی، از شایستگی‌های مطرح شده دیگر می‌باشد؛ که اکتساب و

<sup>5</sup> McClelland

<sup>6</sup> Fisher and William

<sup>7</sup> Poitras

<sup>8</sup> Smolinski

تحقق آن‌ها دشوارتر است؛ زیرا انگیزه‌ها و ارزش‌های مذاکره‌کنندگان معمولاً در پشت‌الگوها و مهارت‌های مختلف زبانی آن‌ها پنهان می‌شود. این چهار دسته متمایز اما مکمل یکدیگرند.

بر اساس مطالعات محققان مهارت‌های مرتبط با مذاکره را در سه دسته اصلی تقسیم کرده‌اند که عبارت‌اند از: مهارت‌های یکپارچه، مهارت‌های توزیعی و مهارت‌های انطباقی [۳۱-۳۳]. در طبقه‌بندی دیگری براساس مطالعات روانشناس اجتماعی و سازمانی آمریکایی، رابرت کاتز<sup>۹</sup>، مهارت‌های اساسی مدیران پروژه برای دستیابی به شایستگی، در سه گروه انسانی یا بین فردی، تکنیکی و ادراکی طبقه‌بندی شده است [۳۴]. ویژگی‌های مربوط به این مهارت‌ها و شایستگی‌ها در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱- دسته‌بندی مهارت‌های اساسی مدیران پروژه جهت دستیابی به شایستگی در مذاکرات

منبع	توضیحات	مهارت‌ها	ردیف
[۳۱-۳۳]	فرایندی است که نیاز به تبادل اطلاعات کمتری با انگیزه خودخواهانه دارد. مجموعه مهارت‌های مذاکره توزیعی شامل لنگر انداختن دامنه چانه‌زنی نزدیک‌تر به نتیجه دلخواه خود، توجه مناسب بودن پیشنهاد شخصی، به چالش کشیدن توجه پیشنهاد مخالفت، اجتناب از امتیازات و تمرکز بر مزایای طرف دیگر است.	مهارت‌های مذاکره توزیعی	۱
	مذاکره تلفیقی به اطلاعات زیادی نیاز دارد، زیرا شامل چندین موضوع در یک جلسه است. از آنجاکه روابط طولانی‌مدت در محیط کسب‌وکار اهمیت دارد، وضعیت برد-برد در این استراتژی در اولویت قرار می‌گیرد. مذاکره‌کنندگان یکپارچه نگرانی دیگران را دارند و باید انگیزه مثبت برای موقعیت برنده داشته باشند. طرح سؤال برای مخالفت شناسایی معاملات و ارائه پیشنهادها، ایجاد اعتماد از طریق رویکرد حل مسئله، ایجاد نتایج رضایت‌بخش از مراحل اساسی مذاکره‌کننده یکپارچه است.	مهارت‌های مذاکره یکپارچه	
	گاهی اوقات سازمان به انواع مختلف رهبری و مذاکره‌کننده نیاز دارد. به‌ویژه هنگامی که مهارت مذاکره یکپارچه و توزیعی به‌خوبی کار نمی‌کند مهارت مذاکره سازگار می‌تواند بر موانع تصمیم‌گیری غلبه کند. برای سبک رهبری پویا، مذاکره سازگار تنها راه جلوگیری از درگیری و حوادث غیرمنتظره است.	مهارت‌های مذاکره سازگار	

در بخش بعدی به ارزیابی سیر گذر از مذاکرات حضوری به مذاکرات مجازی پرداخته و تفاوت‌ها و تحولات آن رو مورد بررسی قرار داده خواهد شد.

## ۲-۲- سیر گذر از مذاکرات حضوری به مذاکرات مجازی

مذاکره را می‌توان به‌عنوان یک روند پویا در بین طرفین وابسته و منافع شخصی با زمینه‌های مختلف تعریف کرد که هدف آن دستیابی به توافقی است که ترجیحات و محدودیت‌های طرف‌های درگیر را برآورده کند [۳۵، ۳۶]. مذاکره حضوری، تأثیرگذارترین و قوی‌ترین روش مذاکره به‌شمار رفته و بهتر آن است که برای ایجاد شناخت دوطرفه و برقراری اعتماد دوجانبه مذاکرات به‌صورت حضوری برگزار شوند [۲۱]. مذاکرات نقش بسزایی در حوزه مدیریت پروژه دارند [۳۷] به‌گفته بیرشنک<sup>۱۰</sup> [۳۸]، یک پروژه می‌تواند به‌عنوان "میدان" مذاکره برای همه گروه‌های درگیر تصور شود. این خصوصیات منعکس‌کننده حضور غیرقابل چالش مذاکره در طول اجرای پروژه است. در واقع، اجرای موفق پروژه مستلزم تداوم روند مذاکرات مؤثر است. مذاکرات پروژه می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد. مذاکرات رسمی پروژه مربوط به وظایف تدارکات و توسعه قرارداد پروژه است. از طرف دیگر، مذاکرات غیررسمی پروژه موارد مختلفی را مانند مسائل تخصیص منابع، تغییرات دامنه پروژه یا تأخیرهای برنامه [۳۹] شامل می‌شود. ترنر [۴۰] اشاره می‌کند که پروژه‌ها بر اساس منافع، الزامات، اهداف و انتظارات ذینفعان بحث‌برانگیز شکل می‌گیرند. در چارچوب پروژه، مذاکره یک تکنیک برای حل تعارضات بین ذینفعان پروژه است و راهی برای تهیه راه‌حل‌های رضایت‌بخش متقابل نشان می‌دهد [۳۷].

<sup>9</sup> Robert Katz

<sup>10</sup> Bierschenk

نخستین قدم در مذاکره، رابطه‌سازی بین طرفین مذاکره است. در فرهنگ‌های مختلف برای این مرحله از مذاکره امتیازهای متفاوتی در نظر گرفته می‌شود. گام بعدی تبادل اطلاعات است. کسب اطلاعات در مورد مذاکره، کمک می‌کند تا فرد مذاکره‌کننده، با قدرت بیشتری به فرایند مذاکره وارد شود. هر چه پیش از مذاکره، اطلاعات بیشتری درباره سازمان و نحوه مدیریت و انگیزه طرف مذاکره، میزان قدرت فرد مذاکره‌کننده در مورد سازمان متبوعش، تغییرات اخیر در سازمان وی و تحولات احتمالی آتی قابل پیش‌بینی، معیارهای اقتصادی و سایر معیارهای مرتبط با ماهیت موضوع مذاکره کسب شود، سهم موفقیت در سایر موارد مذاکره بیشتر خواهد بود. مشخص شده است که مذاکرات رودررو در بحث‌ها و مکالمات دارای انگیزه‌های مختلف [۴۱]، درک بهتر مذاکره‌کنندگان غیر کلامی را تسهیل می‌نماید و به این ترتیب توسعه روابط را بهبود داده، اساس اعتماد را تقویت کرده و به مذاکره‌کنندگان کمک می‌کند تا به یک همکاری و توافق مشترک سودمند دست یابند [۴۲].

در مذاکرات حضوری طرفین به صورت رودررو با هم به گفتگو می‌پردازند، لذا نیاز به مکان مناسبی جهت برگزاری جلسات مذاکره می‌باشد. در مواردی که مسافت و موقعیت مکانی، برگزاری جلسات مذاکرات مستقیم را غیرممکن می‌کند، مذاکرات الکترونیکی افراد را قادر می‌سازد تا در یک وضعیت برابر ارتباط برقرار کنند. به دلیل عدم تماس حضوری، مذاکره الکترونیکی ممکن است از خصومت و سوءظن جلوگیری کند و مرزهای گروه را برطرف نماید؛ بنابراین بتواند مبنایی برای توافق ایجاد کند [۴۲]. همچنین برخی از نتایج تحقیقات حاکی از آن است که [۴] بسیاری از "ترفندهای" مذاکره‌ای که مذاکره‌کنندگان برای به دست آوردن مزیت و برتری در مذاکرات حضوری آموخته‌اند، در رسانه‌های الکترونیکی ترجمان و کاربرد خوبی ندارد. در تحقیقاتی که در ارتباط با تفاوت‌های مذاکرات حضوری و غیرحضوری انجام شده [۲۱] یکی از نتایج جالب توجه آن بوده که نوع محیط مذاکره (حضوری یا الکترونیکی) بر ویژگی‌های فرآیند مذاکره (مدت زمان برگزاری جلسات و تاکتیک‌های مذاکره) و نتایج حاصله تأثیرگذار می‌باشد. در عین حال این مسئله را نیز مورد توجه قرار گرفته که آیا بهتر است مذاکره حضوری ارجح بر مذاکره الکترونیکی باشد یا در الویت بعدی قرار گیرد. اما نتیجه قابل تأمل این پژوهش، آن بود که نوع محیط و ترتیب مذاکره اثر کمی بر نتایج مذاکره دارد، ولی همین عوامل، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر مدت زمان مذاکره و استفاده از روش‌های مذاکره نرم یا سخت دارد. اما برخی از ویژگی‌های مشترک در هنگام مذاکرات چه حضوری و چه غیرحضوری نیز وجود دارد از جمله [۴۳]:

- دو یا چند طرف (افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها) وجود دارد.
  - تضاد منافع (اهداف، نیازها، نیازها، خواسته‌ها، اعتقادات) بین طرفین وجود داشته باشد.
  - طرفین به دلیل اعتقاد به این که به جای مذاکره نکردن، با مذاکره، نتایج بهتری خواهند گرفت، اقدام به مذاکره می‌کنند.
  - هیچ چشم‌انداز رسمی برای ارائه راه‌حل برای تعارض و اختلافات طرفین وجود ندارد؛
  - انتظار می‌رود نگرش "بده - بستان" بین طرفین وجود داشته باشد.
  - عوامل روانی معمولاً طرفین را در حین مذاکره تحت تأثیر قرار می‌دهند
- مطالعاتی که اثرات تعامل واسطه‌ای رایانه‌ای را بر روی فرآیندهای گروهی و تصمیمات، در مقابل تعامل رودررو بررسی می‌کند، نشان داده که تعامل به واسطه رایانه، تبادل اطلاعات را تحت فشار قرار داده و منجر به تصمیمات ضعیف گروهی می‌شود [۴۱]. همچنین نتایج بعضی از تحقیقات نشان داده است که برای گروه‌های با واسطه رایانه نسبت به گروه‌های حضوری، دقت قضاوت، کیفیت نتایج کاهش یافته است [۴۴]. دلیل ارائه شده برای توضیح تفاوت‌ها این بوده که در جریان مذاکره الکترونیکی، طرفین می‌توانستند تصمیمات و قضاوت‌های خود را فقط بر اساس ذهنیات مبتنی بر ارتباط از راه دور انجام دهند. در مذاکرات غیرحضوری فقدان سیگنال‌های غیر کلامی یا کلامی که می‌تواند به طرفین کمک کند و قادر به انتقال "معنی واقعی" پیام باشد، ممکن است منجر به سوء تفاهم، قضاوت غلط و نتایج نامطلوب گردد. همچنین ادعا شده است که مذاکره الکترونیکی ممکن است در نتیجه بی‌اعتمادی فزاینده، منجر به تشدید درگیری شود. شواهدی وجود دارد که مذاکرات الکترونیکی بیشتر از مذاکره حضوری به طول می‌انجامد و برای طرف‌های درگیر رضایت بخشی ندارد [۴۲].

اما در مقابل برخی از پژوهش‌ها، برخلاف یافته‌ها و استدلال‌های فوق، عکس این موضوع را اثبات می‌کنند، یعنی اینکه نشان می‌دهند این مذاکرات رودررو معمولی هستند که اغلب منجر به نتایج بی‌اثر می‌شود [۴۵] و در مقایسه با آن مذاکرات الکترونیکی دارای مزایای واضحی نسبت به مذاکره حضوری می‌باشد. گفته شده که مذاکرات الکترونیکی بسیار سریع و مستقیم بوده و به دلیل تأثیر ناشناس بودن، به شخص کمک می‌کند تا مسائل مذاکره شده را از شخصیت‌های درگیر جدا کند [۴۶]. علاوه بر این، به‌طور مکرر مشاهده شده زمانی که نشانه‌های غیرکلامی کمرنگ یا حذف می‌شود، امتیاز دادن و حل مسئله و همچنین خصومت‌ها کاهش یافته است. مطالعات نشان داده است که عدم وجود نشانه‌های غیرکلامی در مذاکرات خصمانه ممکن است سطح درگیری را کاهش داده یا افزایش ندهد [۴۲, ۴۷, ۴۸]. درعین حال نتایج مؤید آن است که ماهیت شخصی‌سازی نشده مذاکرات الکترونیکی، اختلافات موقعیتی و جایگاهی را بین گروه‌ها [۴۹] و همچنین بین افراد [۵۰, ۵۱] کمرنگ کرده و یا از بین می‌برد و تعامل رایانه‌ای منابع افراد دارای شبکه ارتباطی ضعیف را افزایش می‌دهد [۵۲].

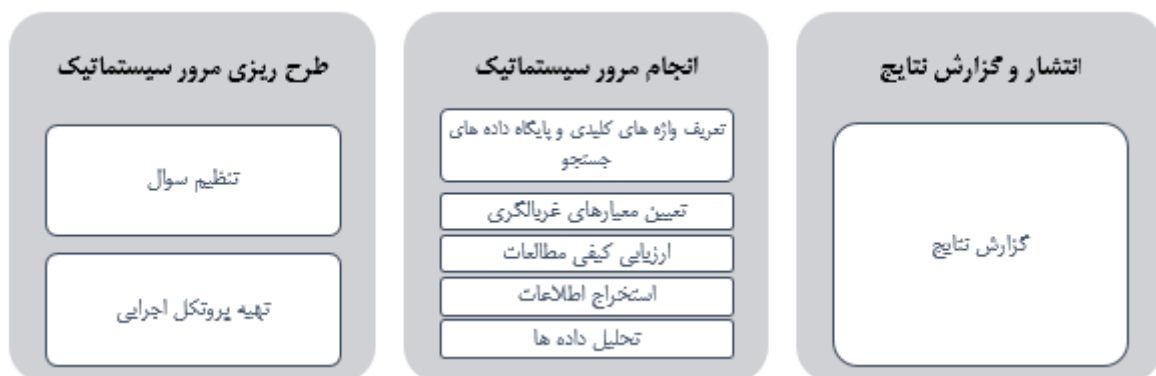
در ادامه این پژوهش، با استفاده از مرور سیستماتیک و نتایج آن و نیز انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران پروژه که تجربه مذاکرات غیرحضوری داشته‌اند؛ معیارها و الزامات شایستگی مدیران حرفه‌ای در این نوع مذاکرات شناسایی و تحلیل می‌گردد.

### ۳- متدولوژی پژوهش

در این پژوهش با استفاده از مطالعه سیستماتیک ادبیات، مقالاتی که به مذاکرات مجازی و الکترونیکی پرداخته بودند؛ مورد ارزیابی قرار گرفت، ابتدا یک فهرست جامع از شایستگی‌های مدیر پروژه جهت مذاکرات تهیه شد. برای آنالیز داده‌ها در روند مرور سیستماتیک، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. سپس جهت ارزیابی کارایی این شایستگی‌ها در بستر مذاکرات مجازی و نیز شناسایی شایستگی‌های خاص مختص این محیط، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته، با مدیران پروژه شرکت‌های فعال و دارای تجربه مذاکرات غیرحضوری، گفتگو شده است. تشریح مراحل مرور و مصاحبه در بخش بعد ارائه شده است.

#### ۳-۱- مرور سیستماتیک ادبیات

مرور سیستماتیک، مجموعه مطالعاتی بسیار منظم و دقیق از آثار علمی موجود در رابطه با یک موضوع علمی خاص است. برای مرور آثار گذشته باید تحقیقات پیشین و مرتبط را جستجو، شناسایی، انتخاب و ترکیب کرد. این فرایند یعنی شناسایی و ارزیابی انتقادی پژوهش‌های مرتبط، باید با استفاده از یک روش و پروتکل تعریف شده و با قابلیت کاربرد مجدد انجام شود که منجر به بروز کمترین اشتباه شود [۵۳]. در واقع مرور سیستماتیک برای حداقل کردن جهت‌گیری ذهنی و خطاهای موجود در مرورهای سنتی و روایتی طراحی می‌گردد. مراحل انجام مرور سیستماتیک مطابق شکل ۱ عبارت‌اند از:



شکل ۱- مراحل و شیوه انجام مرور سیستماتیک [۵۴]

در این مرور هدف بررسی متون و توصیف ویژگی‌های آنها است. پس از انتخاب پایگاه داده‌های مورد نظر، کلمات کلیدی و استراتژی جستجو، تمرکز بر انتخاب مقالات تحقیقاتی انجام شد، که پیاده‌سازی ۷ گام مرور سیستماتیک، به تفکیک و بر اساس موضوع و هدف پژوهش در ادامه آورده شده است:

#### گام اول: تعیین سوال پژوهش

با در نظر گرفتن قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها و نیز تسهیل ارائه یک نتیجه قابل استناد از مرور، سوال پژوهش به شکلی انتخاب شد که نه زیاد سختگیرانه و محدود باشد و نه خیلی گستره وسیعی از مطالعات را پوشش دهد. سوال این مرور به دنبال یافتن شایستگی‌های مدیر پروژه جهت مذاکرات است.

#### گام دوم: تنظیم پروتکل مرور

- برای تدوین استراتژی مرور سه بخش زمینه، سوال پژوهش و استراتژی تحقیق و منابع داده‌ها به صورت زیر تنظیم گردید:
- ✓ زمینه: با توجه به موضوع پژوهش که شناسایی شایستگی‌های مدیر پروژه جهت مذاکرات الکترونیکی می‌باشد، در بخش‌های قبل به ارزیابی مذاکرات و سیر گذار از مذاکرات سنتی به مجازی پرداخته شد.
  - ✓ سوال پژوهش: شایستگی‌های مدیر پروژه جهت مذاکرات الکترونیکی
  - ✓ استراتژی تحقیق و منابع داده‌ها: به منظور یافتن مرتبط‌ترین پاسخ‌ها به سوالات تحقیق از طریق بررسی مطالعات اولیه، استراتژی نشان داده شده در شکل ۲ برای این پژوهش تعریف شد:



شکل ۲- استراتژی تحقیق

در مورد سوال این پژوهش، کلیدواژه‌های درج شده در جدول ۲، در نظر گرفته شد.

جدول ۲- واژگان کلیدی مورد جستجو در تحقیق حاضر

انگلیسی

TITLE-ABS-KEY ( "Virtual negotiations" OR "electronic negotiations" ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) )

در این تحقیق پایگاه داده اصلی برای مرور سیستماتیک، Scopus بود که بدون اعمال محدودیت زمانی مورد جستجو قرار گرفتند. موسسه اسکوپوس به عنوان یک پایگاه استنادی معتبر در جهان می‌باشد، که اطلاعات کتاب‌شناختی حدود ۲۲۰۰۰ حوزه علمی را در خود ذخیره کرده است. این پایگاه نزدیک به ۷۷ میلیون رکورد از ۵۰۰۰ مجله معتبر را نمایه می‌کند. این پایگاه داده تعداد قابل توجهی از مجلات را در مقایسه با PubMed، Web of Science (WOS) و Google Scholar نمایه سازی می‌کند [۵۵]. علاوه بر این، Scopus ۲۰٪ پوشش بیشتر از WOS، ارائه می‌دهد [۵۶]. جهت اطمینان از پوشش جامع مطالب، جستجوی ثانویه‌ای هم در پایگاه Google scholar انجام شد. براساس معیارهای مختلف، جستجو آسان است. روند جستجوی این مرور، در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۳- پایگاه داده های مورد جستجو در تحقیق حاضر و روند غربالگری مقالات

نام پایگاه داده	تعداد جستجوی اولیه	غربال اول	غربال دوم	غربال سوم	غربال چهارم	غربال پنجم
Google scholar	170	۸۶	۵۹	۴۲	۲۱	16
Scopus	126	۹۱	۷۳	۵۵	۲۹	22
Total	296	۱۷۷	۱۳۲	۹۷	۵۰	۳۸

#### گام سوم: جستجو و انتخاب مطالعات

گام سوم، جست و جو و انتخاب مقالات مناسب است. در این گام مقالات یافت شده در مرحله قبل به صورت گام به گام، طی مراحل مورد ارزیابی و غربال قرار می گیرند. برای دستیابی به این منظور، مقالات یافت شده، چندین بار مورد بازبینی قرار گرفته و در هر بار ارزیابی تعدادی از آن ها حذف می شوند. پس از جستجو و بررسی پایگاه های مذکور و ارزیابی تطابق با معیارهای پذیرش تعریف شده در گام اول، با توجه به واژه های کلیدی تعداد ۲۹۶ مقاله و کتاب و ... مرتبط با مذاکرات مجازی و الکترونیکی یافت شد.

- ۱- معیارهای پذیرش، نظیر زبان نگارش، و نوع مطالعات یافت شده، سال انتشار و ماهیت آنها بررسی شد و آن دسته از یافته هایی که به زبان های غیر انگلیسی بودند، و یا نوع مطالعات غیر از مقاله و کتاب بود حذف گردیدند (۱۱۹ مورد حذف و ۱۷۶ مقاله باقی ماند).
  - ۲- در این مرحله عنوان مقالاتی که با سوال تحقیق مرتبط نبوده و با آن همخوانی نداشتند، حذف گردیدند (۴۵ مقاله حذف و ۱۳۲ مقاله باقی ماند).
  - ۳- چکیده مقالات باقی مانده از مرحله نخست، کاملاً بررسی شد و این بار نیز مقالاتی که با سوال پژوهش همخوانی نداشتند حذف شدند (۳۵ مقاله حذف و ۹۷ مقاله باقی ماند).
  - ۴- نتایج مقالات باقی مانده از مرحله سوم، مطالعه شد و در این مرحله مقالاتی که در جهت پاسخ به سوالات پژوهش نبودند، و یا نتایج مرتبط با هدف این پژوهش نداشتند، حذف گردید (۴۷ مقاله حذف و ۵۰ مقاله باقی ماند).
- در مرحله پنجم با استفاده آنالیز CASP و چک لیست ده گانه، تمام مقالات مطالعه و امتیازدهی شد و مقالاتی که کمتر از ۳۵ امتیاز کسب کردند، حذف شدند (۱۲ مقاله حذف و ۳۸ مقاله باقی ماند). پروسه شرح داده شده در جدول ۲ نشان داده شده است.

#### گام چهارم: استخراج داده ها

در نهایت تعداد مقالات باقی مانده موجود جهت کاربرد در گام چهارم پیاده سازی مرور ۳۸ مقاله (حجم نمونه) شد. در تحقیقات کیفی در تایید نمونه هایی با حجم محدود، نظیر این پژوهش، تاکید شده که اگر نمونه حاصل، با رعایت اصول کیفی و نظام مند انتخاب شده باشد، بی تردید تمامی اطلاعاتی که پژوهشگر به دنبال آن است را پوشش خواهد داد [۵۷]. به همین ترتیب پس از ارزیابی مطالعات مرتبط کدهای معرف شایستگی های شناخته شده برای مذاکرات، که از طریق تحلیل محتوای مقالات مرور شده، بدست آمده در جدول ۴ نمایش داده شده است.



## جدول ۴- شایستگی‌های رفتاری مدیر پروژه در مذاکرات

ویژگی رفتاری	توضیحات
زبان و احساسات	زبان و احساسات، به الگوها و احساسات زبانی اشاره دارد که یک مذاکره‌کننده از خود نشان می‌دهد و از طریق مشاهدات قابل ارزیابی است. برای شروع، الگوهای زبان به چگونگی مفهوم و ساختار منافع مذاکره‌کننده، اهداف، هویت و روابط طرفین اشاره دارند. گلن و ساسکیند <sup>۱۱</sup> [۵۸] با برجسته‌سازی روش تحلیل مکالمه و گفتمان، بر نقش مهمی که ارتباط کلامی در مذاکره ایفا می‌کند؛ تأکید کردند. پاتنام <sup>۱۲</sup> [۵۹] برای نشان دادن درجه‌ای که زبان می‌تواند هویت، انگیزه‌ها، روابط و ارزش‌های یک مذاکره‌کننده را نشان دهد، به تحلیل گفتمان در مورد مذاکرات پرداخته است. احساسات، به‌عنوان یک مؤلفه رفتاری، به‌اندازه زبان، برای اندازه‌گیری واکنش فرد در برابر یک محرک، به‌ویژه در یک زمینه اجتماعی و فرهنگی [۶۰] قابل مشاهده است. مذاکره‌کنندگان می‌توانند احساسات یکدیگر را بسیار تحت تأثیر قرار دهند و تأثیر مثبت یا منفی داشته باشند، بنابراین به‌طور قابل توجهی بر کیفیت و عملکرد مذاکره اثر دارند. احساسات حتی می‌تواند تعیین کند که آیا طرفین به توافق می‌رسند یا خیر [۶۱]. سه مهارت مهم مذاکره، در گروه زبان و احساسات عبارت‌اند از: کیفیت بیان و گوش دادن، پرسشگری فعال و مدیریت احساسات [۳۰].
کیفیت بیان	کیفیت بیان مبنای سایر شایستگی‌های مهم مانند ادعای ارزش و خلق ارزش است. برای این شایستگی، دو محور مهم قابل ارزیابی است. اولین مورد، وضوح و منطق بیانات مذاکره‌کنندگان می‌باشد؛ اینکه آیا آن‌ها می‌توانند منظور خود را به روشی روشن، قانع‌کننده و منطقی بیان کنند. دوم سبک زبانی عبارات است، یعنی این که آیا خواسته‌ها و سایر ارتباطات حتی در شرایط بحرانی، به روشی مثبت (یا حداقل خنثی) و معقول بیان می‌شود، یا به روشی تهدیدآمیز که می‌تواند طرفین را از رسیدن به توافق بازدارد، مطرح می‌گردد. تمرکز این شایستگی بر گویایی گفتار یک مذاکره‌کننده و "شنای عم با روش مکالمه ضمنی" است [۶۲].
گوش دادن و پرسشگری فعال	گوش دادن و پرسش از مهارت‌های مهمی است که به مذاکره‌کنندگان کمک می‌کند تا منافع را درک کرده و اطلاعات مربوطه را جمع‌آوری کنند. در این رابطه پژوهشگران (به‌عنوان مثال [۶۳، ۶۴]) در مورد اهمیت سبک سؤال کردن یک شخص توضیحاتی ارائه داده و راهنمایی‌هایی را در مورد برخورد با مقاومت بالقوه یک طرف مقابل ارائه داده‌اند. این شایستگی بر توانایی مذاکره‌کننده در درک و استخراج اطلاعات با مشاهده اینکه (۱) هنگامی که طرف مقابل اطلاعات را به هر شکلی مانند اظهار علاقه یا ارائه پیشنهاد یا پیشنهاد متقابل مطرح می‌کند، رفتار شنیداری فعال، صبورانه و متمرکز از خود نشان می‌دهد و (۲) سؤالاتی را برای استخراج اطلاعات فعالانه برای جلوگیری از سردرگمی و بررسی سایر گزینه‌های موجود می‌پرسد [۳۰].
مدیریت احساسات	مدیریت احساسات، از شایستگی‌های اساسی مذاکره‌کنندگان است [۶۱]. این توانایی (۱) برداشت از دیدگاه دیگری و نشان دادن همدلی و درک از علایق و نیازها و رفتارهای عاطفی دیگری است و (۲) مبتنی بر مدیریت عواطف شخصی خود به‌گونه‌ای که تأثیر منفی را به حداقل برساند، می‌باشد. همدلی مذاکره‌کنندگان را قادر می‌سازد تا دیدگاه‌های خود را پیدا کنند تا فرصت‌هایی را برای حل مشکل به‌صورت مشارکتی ایجاد کنند که منجر به نتایج بهتر مذاکره شود [۶۵] صرف‌نظر از همدلی، خودتنظیمی احساسات فردی به مذاکره‌کننده مربوط می‌شود. این فراتر از سرکوب نمایش‌های احساسی فرد است. بسیاری از محققان [۶۶-۶۸] به‌طور سیستماتیک تأثیرات انواع مختلف احساسات و شناخت‌ها را از قبیل خشم و تشکر و قدرشناسی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. طبق یافته‌های آن‌ها، اثربخشی استفاده از این احساسات بر شناخت و رفتار طرف مقابل تأثیر می‌گذارد.
هوش مذاکره	هوش به‌طور کلی به‌عنوان "توانایی یادگیری، درک یا مقابله با موقعیت‌های جدید یا امتحان شده" تعریف می‌شود [۶۹]. طبق نظریه چندگانه هوش گاردنر، انواع مختلفی از هوش به‌ویژه در مذاکره بسیار مفید است: زبانی، منطقی، ریاضیاتی، بین فردی، درون فردی. بر اساس تعریف اسمولینسکی و کستینگ <sup>۱۳</sup> [۷۰]، در این پژوهش هوش مذاکره، به‌عنوان توانایی شناخت ویژگی‌های مذاکره خاص و نگرش شرکای مذاکره و کاربرد کارآمد روش‌ها و تکنیک‌های بهینه‌سازی عملکرد در چنین شرایطی تعریف شده است.
درک علایق و گزینه‌ها	بسیاری از محققان به اهمیت آمادگی در مذاکرات پی برده‌اند. همان‌طور که فیشر <sup>۱۴</sup> [۷۱] مطرح کردند، "استراتژی تابعی از آمادگی است." چنین تحلیل پایه‌ای برای تدوین استراتژی مذاکره ضروری است. این شایستگی را می‌توان در حین آماده‌سازی مذاکره و در ابتدای مذاکره مشاهده کرد و ممکن است بر اساس درک مذاکره‌کنندگان از منافع، اولویت‌ها و بهترین گزینه‌های ممکن (BATNA) آن‌ها و این که آیا آن‌ها برنامه‌ای برای سنجش BATNA همتای خود دارند یا خیر، ارزیابی شود.
تنظیم شرایط مذاکره	مذاکره‌کنندگان ماهر پس از نشست روی میز مذاکره، غالباً با یک گفتگوی دوستانه شروع می‌کنند و به تدریج با روشن کردن موضوعات موردبحث و پیشنهاد دستور کار، با نشان دادن منافع و اهدافشان، به موضوع می‌پردازند. مک کرسی و والتون بر این باورند که این "استفاده سازنده از قدرت" می‌تواند باعث توسعه مسئله شود و زمینه‌ای برای "یک رابطه سازگار" ایجاد کند [۷۲]. با آماده‌سازی شرایط، مذاکره‌کنندگان می‌توانند روی ساختار مسائل بهتر تمرکز داشته باشند. همچنین تنظیم شرایط مذاکره مناسب می‌تواند به ایجاد جو سازنده و ایجاد یک رابطه مثبت برای حل مشترک مسائل، کمک کند.

11 Glenn &amp; Susskind

12 Putnam

13 Smolinski &amp; Kesting

14 Fisher

<p><b>توانایی ارائه اولین پیشنهاد</b></p>	<p>بیشتر تحقیقات نشان می‌دهد که مزیت ارائه اولین پیشنهاد در "اثر لنگر انداختن" آن است [۷۴, ۷۳]. در این پژوهش‌ها توصیه شده که با ارائه اولین پیشنهاد، یک مذاکره‌کننده سعی می‌کند، پایه بحث را در مورد یک رویکرد یا استاندارد مطلوب محکم بنا کند. به گفته گالینسکی<sup>۱۵</sup>، "نحوه درک ما از ارزش پیشنهادی خاص بسیار تحت تأثیر الویت ارائه و مطرح کردن آن است و این که چه زمانی در محیط مذاکره مطرح می‌شود" [۷۵]. با وجود شناخت مذاکره-کنندگان از آن، مقاومت در برابر اثر قوی آن دشوار است. با این حال، اثر پیشنهاد اول محدودیت‌هایی دارد. اثربخشی اولین پیشنهاد به آمادگی، اعتماد به نفس و درک خود از قدرت و کنترل بستگی دارد [۶۷]. اعتبار و توجیهاات یک پیشنهاد اول محکم و خوب را می‌توان با یک پیشنهاد متقابل قوی‌تر یا با سؤال و جواب طرف مقابل خنثی کرد [۷۶].</p>
<p><b>مدیریت امتیازات</b></p>	<p>امتیاز معمولاً تجدیدنظر در پیشنهاد قبلی مذاکره‌کننده به نفع همتای خود است [۷۷]. این می‌تواند یک سازش یا قولی باشد که برای رسیدن به توافق داده شده است. "امتیازات سیستماتیک" یعنی روند امتیازات برنامه‌ریزی‌شده و کنترل‌شده یا مبادله پیشنهادها، می‌تواند تأثیرات مثبت و منفی بر عناصر مختلف فرآیند مذاکره و نتیجه آن داشته باشد [۷۸]. ماهیت تعاملی امتیازات و الگوهای پیشرفت آن‌ها نتایج مذاکره و روابط بین طرفین را شکل می‌دهد؛ بنابراین مدیریت امتیازات یکی از شایستگی‌های مهم یک مذاکره‌کننده است [۳۰].</p>
<p><b>یافتن معاملات منطقی</b></p>	<p>ساده‌ترین سازوکار ایجاد ارزش در مذاکره شامل شناسایی اهمیت نسبی مسائل و ایجاد معاملات منطقی بین آن‌ها است. معاملات منطقی امتیازاتی است که در ازای منافع حاصل از بخش‌های مهم‌تر، در موضوعات نسبتاً کم‌اهمیت‌تر انجام می‌شود. این مکانیزم حداقل از سال ۱۸۱۷ که دیوید ریکاردو<sup>۱۶</sup> تئوری مزیت مقایسه‌ای خود را ارائه داد، برای اقتصاددانان شناخته شده است. طبق گفته ریفا<sup>۱۷</sup> [۷۹]، پیش‌نیاز اساسی ایجاد ارزش از طریق مبادلات تجاری ارزیابی موضوعات مورد مذاکره در هنگام آماده‌سازی برای مذاکره است. برای یافتن معاملات منطقی، طرفین باید ارزش‌گذاری‌های خود را در مورد موضوعات ارزیابی کرده و مبادلاتی را ایجاد کنند که ارزش ایجاد کند و به سمت مرز پارتو حرکت کند.</p>
<p><b>ایجاد گزینه‌های خلاقانه</b></p>	<p>زمانی که طرفین منافع یکدیگر را درک کردند، می‌توانند گزینه‌های ایجاد ارزش را شناسایی کنند. این فرایند می‌تواند بر استفاده از منافع هر دو طرف در مجموعه گزینه‌های شناخته‌شده و یا ایجاد گزینه‌های جدید مفید برای هر دو طرف متمرکز باشد [۷۳]. در بسیاری از مذاکرات، مشاهده شده که چگونه این صلاحیت به تنهایی می‌تواند بن‌بست را به هم بزند و راه‌حل‌های برنده-برنده ایجاد کند. تولید گزینه‌های خلاقانه به مهارت‌های زیادی از جمله توانایی درک دیدگاه دیگری احتیاج دارد. همان‌طور که کیدر<sup>۱۸</sup> یادآور شد، "نگرش در نظر گرفته شده، می‌تواند توانایی مذاکره‌کننده را در دستیابی به یک راه‌حل خلاقانه که نیازهای هر دو طرف را برآورده کند افزایش دهد" [۶۵].</p>
<p><b>استفاده از معیارهای عینی</b></p>	<p>نمونه‌هایی از معیارهای عینی مواردی نظیر سابقه، ارزش بازار، استانداردهای حرفه‌ای، کارایی و هزینه‌ها می‌باشد [۷۳]. جستجوی آگاهانه معیارهای عینی و اتخاذ آن‌ها می‌تواند روند مذاکره را عادلانه‌تر کرده و در نتیجه به برقراری روابط خوب بین طرفین کمک کند. این شایستگی شامل توانایی مذاکره‌کننده در (۱) توجه پیشنهادها خود با معیارهای قانع‌کننده برای طرف مقابل و (۲) استفاده از معیارهای عینی برای پیشبرد حل مشکل و ارتقاء مشارکت، می‌باشد [۳۰].</p>
<p><b>قدرت استفاده از استراتژی "توافق" پس از توافق"</b></p>	<p>مذاکره‌کنندگان می‌توانند برای افزایش کارایی توافقی که انجام داده‌اند، از رویکرد توافق پس از توافق استفاده کنند. ریفا معتقد بود که "یک تحلیلگر مستقل تقریباً همیشه قادر به یافتن راه‌هایی برای افزایش ابعاد یک معامله، یافتن کارآیی بیشتر یا پیشنهاد معاملات هوشمندانه به طرفین است که می‌توانند انجام دهند و ارزش آن‌ها را بیش از آنچه قبلاً تأمین کرده بودند تضمین کند" [۷۹, ۸۰]. بنابراین، اغلب مذاکره‌کنندگان تشویق می‌شوند که در پایان شبیه‌سازی مذاکره چند دقیقه وقت بگذارند تا توافق‌نامه‌ای را که به دست آوردند بررسی کنند و دریابند که آیا جایی برای بهبود نتیجه برای یک یا هر دو طرف وجود دارد یا خیر [۸۰]. باز هم این تنها در صورت امکان‌پذیر است که طرفین متعهد به مشارکت و همکاری و به اشتراک‌گذاری اطلاعات باشند. اگر آن‌ها در جستجوی سود متقابل اضافی با یکدیگر همکاری کنند، مذاکره‌کنندگان معمولاً می‌توانند به توافقات حاصل‌شده، ارزش افزوده بیفزایند.</p>
<p><b>سازگاری استراتژیک</b></p>	<p>سازگاری استراتژیک شایستگی است که یک مذاکره‌کننده را قادر می‌سازد، تمام انعطاف‌پذیری‌های خود را در ادعای ارزش و خلق ارزش اعمال کند، یا انعطاف‌پذیری بین آن‌ها را تغییر داده یا ترکیب کند. یک مذاکره‌کننده ماهر باید از استراتژی‌ها و سبک‌های مختلف مذاکره، در مذاکرات توزیعی، تلفیقی و چندجانبه آگاه باشد. با توانایی تشخیص و پیمایش بین این الگوها، مذاکره‌کنندگان می‌توانند نتایج بهتر و با اثرات مثبت بلندمدت ایجاد کنند [۸۱].</p>
<p><b>مدیریت عملکرد تیم</b></p>	<p>بسیاری از مذاکرات مستلزم تلاش تیمی و همکاری مؤثر و رهبری است. تحقیقات نشان داده است که خصوصاً در مذاکرات تلفیقی، تیم‌های مذاکره معمولاً بهتر از "فرد" عمل می‌کنند [۸۲]. یک پیش‌شرط برای چنین عملکردی، اجماع گروهی است که "برای به حداقل رساندن تأثیرات اختلافات فردی بر نتایج مذاکره" مهم می‌باشد [۸۳]. رهبری خوب، علائق و انگیزه‌های متفاوت اعضای تیم را سازگار می‌کند تا آن‌ها در جهت رسیدن به یک هدف مشترک تلاش کنند [۸۴]. علاوه بر این، عملکرد خوب یک تیم به تعیین نقش‌های مشخص برای اعضای تیم با توجه به نقاط قوت و ضعف آن‌ها بستگی دارد.</p>
<p><b>اعتماد و ایجاد رابطه</b></p>	<p>موزاس [۸۵] در توضیح ضرورت اعتماد و روابط مستحکم خاطر نشان کرد که منابعی که برای حل مشکلات به آن‌ها نیاز داریم در شبکه‌های روابط تجاری بین طرفین پخش می‌شوند. اعتماد و رابطه خوب کلیدهای مذاکره در مورد نتیجه موفقیت‌آمیز است. از این رو یک مذاکره‌کننده خوب باید بتواند هنجارهای رفتاری متفاوت ناشی از ذهنیت‌های مختلف فرهنگی را درک کند. بسیاری از شایستگی‌هایی که قبلاً ذکر شد می‌توانند کیفیت روابط و میزان اعتماد را شکل دهند؛ بنابراین، این شایستگی، عمدتاً بر ارزیابی نگرش‌های نشان داده شده توسط مذاکره‌کنندگان متمرکز می‌شود - آیا آن‌ها از تفاوت‌های فرهنگی و تاکتیک‌های ناشی از آن آگاهی دارند و می‌توانند با تحمل و احترام با این اختلافات کنار بیایند [۳۰].</p>

<sup>15</sup> Galinsky

<sup>16</sup> David Ricardo

<sup>17</sup> Raiffa

<sup>18</sup> Kidder

اخلاق در مذاکره موضوعی کاملاً تحقیق شده است که محوریت آن حول جنبه‌هایی از قبیل فریب، درک جنسیتی، پویایی قدرت و آگاهی اجتماعی می‌باشد (به‌عنوان مثال، ۸۶-۸۸). اگرچه برخی از محققان مذاکره معتقدند که فریب یا نمایش نادرست اطلاعات باید به‌عنوان یک تاکتیک قابل قبول شناخته شود [۴۳، ۸۹، ۹۰]، برخی دیگر هزینه‌های فریب را هم از نظر اخلاقی و هم از نظر سطح اساسی مورد تردید قرار می‌دهند، زیرا این امر می‌تواند نتایج مذاکره را تضعیف کند [۹۱، ۹۲].

خرد  
اخلاقی

### گام پنجم: ارزیابی کیفیت و خطر سوگیری در مطالعات

مرحله ارزیابی کیفیت متدولوژیک یا ارزیابی خطر سوگیری در مطالعات اولیه، یک الزام و از گام‌های اجباری در مرورهای سیستماتیک است. اولین صحنه‌سنجی کیفی مقالات، اطمینان از پروسه جستجو که در گام‌های قبل توضیح داده شد، می‌باشد. یعنی اگر در مرحله قبل دقت لازم در انتخاب مقالات از نظر پایگاه داده مورد جستجو، را درست رفته‌اید. بعد از آن، در این مرحله، مرورکننده، استخراج و ارزیابی اطلاعات، از مقالاتی که معیارهای ورودی را دارا بودند، آغاز می‌کند. نوع داده‌هایی که استخراج می‌شوند روی هدف بازنگری متمرکز هستند. در این مرحله باید نوع داده‌هایی که استخراج می‌شوند و فرآیند استخراج داده‌ها مستند شود. پروسه مذکور در این پژوهش رعایت شده است.

### گام ششم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

کدهای حاصل از مرور، در جدول ۴ نمایش داده شد که با استفاده از تحلیل محتوا مشخص شده‌اند. معیارها و الزامات شناسایی شده مرتبط با شایستگی مدیران حرفه‌ای در مذاکرات، در بستر مذاکرات حضوری، ارزیابی شده و اینکه آیا این موارد در بستر مذاکرات الکترونیکی و غیرحضوری هم کارایی دارد یا خیر؛ و این که چه الزامات و معیارهای متفاوت و جدیدی جهت ارتقاء شایستگی مدیران حرفه‌ای در مذاکرات غیرحضوری ضروری می‌باشد، مغفول باقی مانده است. بنابراین بر اساس خروجی مرور، در ادامه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران پروژه شناسایی انجام شد؛ که در بخش بعد به تشریح آن پرداخته شده است.

### ۳-۲- مصاحبه نیمه ساختاریافته

در ادامه، جهت ارزیابی کارایی شایستگی‌های شناسایی شده از طریق مرور، در بستر مذاکرات مجازی و نیز شناسایی شایستگی‌های خاص مختص این محیط، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته، با مدیران پروژه شرکت‌های فعال و دارای تجربه مذاکرات غیرحضوری، گفتگو شده است. وجود پاسخ‌دهندگان متعدد باعث ایجاد پایه معتبرتری برای تعمیم یافته‌ها می‌شوند [۹۳]، که در این تحقیق افراد به‌نوبه خود تجربیات متنوعی در پروژه‌های مشابه و متنوع دیگری نیز داشته‌اند. با در نظر گرفتن مزایای روش جمع‌آوری داده به شکل مصاحبه، از جمله به‌دست آوردن انبوه اطلاعات و روبرو شدن با منابع بیشتر می‌توان یک الگوی توصیفی برای ارزیابی پدیده‌های مشابه به دست آورد و با استفاده از این روش می‌توان کلیت واقعیت را درک کرده و نیز نسبت به ابعاد پنهان پدیده اجتماعی شناخت پیدا کرد [۹۴]. بنابراین این پژوهش برحسب هدف کاربردی بوده و ماهیت تحقیق توصیفی-تحلیلی است. ۱۱ مصاحبه در این زمینه انجام شده که بعد از رسیدن به اشباع نظری، در نهایت تحلیل تفسیری معیارها و الزامات شایستگی مدیران حرفه‌ای در مذاکرات غیرحضوری و طبقه‌بندی خروجی‌های مصاحبه با توجه بستر تأثیرگذاری خروجی‌ها؛ صورت گرفت. با استفاده از نرم‌افزار QSR NVivo 8 کدهای استخراجی تحلیل و طبقه‌بندی گردیده است. ویژگی‌های جامعه آماری که در این تحقیق لحاظ گردیده در جدول ۵ نشان داده شده است:

جدول ۵- مشخصات مصاحبه‌شونده‌ها

ردیف	مصاحبه‌شونده	مشخصات	
		تحصیلات	سابقه کاری (سال)
۱	A	کارشناسی ارشد	۳۰
۲	B	کارشناسی ارشد	۱۶
۳	C	کارشناسی ارشد	۱۴
۴	D	دکتری	۸

مدیر پروژه IT	۱۸	دکتری	E	۵
مدیر پروژه R&D	۲۵	دکتری	F	۶
مدیر پروژه IT	۷	کارشناسی	G	۷
مدیر پروژه ساخت	۱۰	کارشناسی	H	۸
مدیر پروژه ساخت	۹	کارشناسی ارشد	I	۹
مدیر پروژه ساخت	۱۹	کارشناسی	J	۱۰
مدیر پروژه ساخت	۱۱	کارشناسی ارشد	K	۱۱

در ادامه به تشریح، تحلیل آنچه از مصاحبه در ارتباط با معیارها و الزامات شایستگی مدیران حرفه‌ای در مذاکرات غیرحضورى به دست آمده، پرداخته شده است.

#### ۴- ابعاد شایستگی‌های رفتاری مدیران پروژه در بستر مذاکرات الکترونیکی

طی روند مصاحبه با جامعه تعریف شده، علاوه بر شایستگی‌های رفتاری مدیران پروژه در بستر مذاکرات الکترونیکی، راهکارهایی که منجر به بهبود این امر می‌شد نیز شناسایی گردید. از جمله شایستگی‌هایی که در مصاحبه‌ها بارها به صورت مستقیم به آن اشاره گردید و البته تأکید شد که این موضوع در مذاکرات حضورى نیز حائز اهمیت می‌باشد، "ارتقاء قابلیت شنودگی مدیران" و "افزایش ظرفیت صبر" آن‌ها بود. شنیدن (Hearing) اختیاری نیست، درحالی که گوش دادن (Listening) به اختیار فرد می‌باشد. شنیدن بخشی از فرایند گوش دادن و فعالیت بیولوژیکی است که بدون نیاز به یادگیری اتفاق می‌افتد ولی گوش دادن فعالیت ذهنی است که نیاز به یادگیری و تمرین دارد. گوش دادن فعال، تلاش برای نشان دادن پذیرش بی قید و شرط، تأمل بی طرفانه و همچنین پی بردن به جنبه‌هایی از پیام در حال انتقال که مستتر در کلام گوینده است؛ می‌باشد. با گوش دادن فعال در مذاکره نه تنها امتیاز رایگان به طرف مقابل داده می‌شود، بلکه ضمن کسب امتیاز متقابل، از او اطلاعات مفیدی هم می‌توان دریافت کرد. در این رابطه یکی از مصاحبه‌شونده‌ها اذعان داشت:

"شنونده خوب بودن نقش بسزایی در برقراری ارتباط مؤثر چه در سطح روابط اجتماعی، چه در روابط عاطفی و چه در روابط حرفه‌ای و کاری ایفا می‌کند. این هنر و مهارت باعث جلب اعتماد، ایجاد حس درک شدن، افزایش تأثیرگذاری و متقاعدسازی دیگران، کاهش تعارضات و کاهش سوءبرداشت‌ها می‌شود. ضمن این که در مذاکرات غیرحضورى به دلیل کاهش ارتباطات چشمی و کاهش مداخله حرکات بدن در تلطیف فضای مذاکره، تأثیر کلام کمتر است و قطعاً این که یک مدیر بتواند در این جلسات صبور باشد، پیش‌داوری نکند، از تعبیر و تفسیر صحبت‌ها خودداری کند و یاد بگیرد که شنونده بهتری باشد؛ و علاوه بر شنیدن کلمات و درک کامل آن سعی بر درک احساسات گوینده نیز داشته باشد، به جلب اعتماد مخاطب کمک خواهد کرد. نکته مهم این است که گوش دادن و به‌ویژه گوش دادن فعال، مهارتی بسیار فراتر از منتظر بودن برای رسیدن نوبت پاسخگویی ما است" مصاحبه‌شونده دیگری نیز افزود:

"مدیر در مذاکرات غیرحضورى، بیش‌ازپیش نیاز دارد تا مهارت خودآگاهی را بیاموزد و در خود تقویت کند. کسانی که خودآگاهی بالایی دارند سبک ارتباطی خود را می‌دانند، بنابراین، هنگام برقراری ارتباط با دیگران تسلط بیشتری بر خود دارند. آگاهی بر خود، بر هیجانات و بر سبک ارتباطی خود باعث می‌شود که فرد هنگام برقراری ارتباط با دیگران دچار سردرگمی نشود. باید اجازه دهد تا صحبت طرف مقابل تمام شود، منظور او را خوب درک کند و بعد صحبت خود را آغاز نماید. این اتفاق مخصوصاً در مذاکرات غیرحضورى گروهی زیاد رخ می‌دهد که افراد صحبت یکدیگر را قطع می‌کنند، چنین اتفاقی باعث ایجاد حس ناامنی در افراد شده و حس همدلی میان آن‌ها را از بین می‌برد. بنابراین رعایت حد و زمان صحبت کردن برای حفظ ارتباط دوجانبه یکی از مهارت‌ها و اصول گفت‌وگو می‌باشد که در مذاکرات غیرحضورى نمود بیشتری می‌یابد."

البته در این مورد، دو تن از مصاحبه‌شونده‌ها حضور تسهیلگری، در جلسه را مفید قلمداد کرده و با توجه به نوپا بودن این شکل از مذاکرات و عدم شکل‌گیری فرهنگ آن به صورت نهادینه، وجود تسهیلگر را در هدایت و جهت‌دهی بخش‌های مهم مذاکرات غیر حضوری و سازمان‌دهی گروهی جلسات مذاکره و نیز برنامه‌ریزی آن، دارای اهمیت دانست.

یکی از ریسک‌های بزرگ در حوزه مذاکرات غیر حضوری مربوط به سوء برداشت‌ها عنوان شد. تجربه نشان می‌دهد که افراد معمولاً در بیان اینکه چقدر پیامشان را به خوبی به مخاطب انتقال می‌دهند و به چه میزان مخاطب آن را درک می‌کند؛ اغراق می‌کنند. از مواردی که برای کاهش سوتفاهات در مذاکرات غیر حضوری بر آن تأکید شد، استفاده از تکنیک‌های مختلف برای درک صحبت‌گوینده بود. سرعت ارتباطات الکترونیکی به پیام کوتاه و مستقیم منجر می‌شود. این نقص ممکن است برای مذاکرات و ارتباطات مختصر و شخصی مناسب باشد، اما در مذاکرات جمعی نیاز به بازتاب و بحث داشته و استراتژی‌های مذاکره را در مورد چگونگی غلبه بر موانع فرهنگی در ارتباطات مربوطه، پیچیده می‌کند. در این رابطه یکی از مصاحبه‌شونده‌ها اظهار کرد:

"... پرسیدن سؤالات قدرتمند از راه‌های مؤثر برای درک صحبت‌گوینده و تشخیص معنای پیام دریافت شده است. با استفاده از این تکنیک، مدیر می‌تواند خود را از دام قضاوت نجات می‌دهد و حس اعتماد و دلگرمی را در گوینده ایجاد می‌کند. مثلاً برای اینکه متوجه شود صحبت‌های گوینده را به درستی دریافت کرده، برداشت خود را برای او تکرار کند و از او بخواهد که اگر اشتباه برداشت کرده، آن را اصلاح نماید... مهارت‌های پذیرش و تصدیق‌گوینده، همدردی و فهمیدن‌گوینده، بیان خلاصه‌ای شفاف از آنچه گوینده گفته است و در نهایت همدلی با گوینده از شایستگی‌های غیرقابل‌انکار یک مدیر در مذاکرات، به‌ویژه مذاکرات غیر حضوری محسوب می‌شود. یک مذاکره‌کننده خوب، باید به هر چهار سطح این مهارت، دست یابد..."

از جمله شایستگی‌های دیگر که برای مذاکره‌کننده در جلسات غیر حضوری، به آن اشاره شد، "احترام به جو حاکم بر جلسه" و "پرهیز از انجام امور جانبی، حین مذاکرات غیر حضوری" بود. چند تن مصاحبه‌شوندگان روی این مسئله تأکید داشتند که:

"به علت جدید بودن مذاکرات غیر حضوری، هنوز این تیب از مذاکرات برای برخی از افراد به رسمیت شناخته نشده و به تصور بعضی از افراد، قوانین و رسمیت حاکم بر جلسات حضوری در مذاکرات غیر حضوری جایگاهی ندارد. البته کاهش رسمیت فضای جلسه، ضمن رعایت شأن حاضرین مثبت قلمداد می‌شود، اما رفتارهای خارج از چارچوب و پرداختن به امور جانبی حین مذاکرات غیر حضوری باعث کاهش اثربخشی آن و بی‌احترامی به حاضرین محسوب می‌شود. بنابراین پوشش و آراستگی مذاکره‌کنندگان و هم‌چنین مقید بودن به برگزاری جلسه در محیطی آرام و نیز رعایت قوانین حاکم بر جلسه مذاکرات غیر حضوری، همچون مذاکرات حضوری، نقشی تعیین‌کننده در نتایج آن خواهد داشت."

در همین مورد یکی از مصاحبه‌شونده‌ها تأکید کرد:

"تصمیم‌گیری گروهی در شرایطی که طرفین درگیر ارتباط مستقیم و حضوری ندارند، شاید بازخورد کمتری داشته باشد و البته جلب اعتماد مخاطب نیز زمان و تلاش بیشتری را می‌طلبد. ردوبدل کردن پیام با هم‌گروهی‌ها در حین مذاکره مجازی مهم است؛ اما طبیعی است که انجام چند کار به صورت هم‌زمان در حین مذاکره مجازی؛ که شاید حتی به موضوع جلسه مرتبط نباشد، باعث کاهش کارایی می‌شود و همچنین فرد را غیر حرفه‌ای و غیرقابل‌اعتماد جلوه می‌دهد."

از جمله موارد دیگری که همه مصاحبه‌شونده‌ها بر آن اتفاق نظر داشتند، نقش پررنگ مذاکره‌کنندگان در تبیین قوانین، فرضیات و محدودیت‌های حاکم بر جلسات مذاکره غیر حضوری بود. در این رابطه دو تن از مصاحبه‌شونده‌ها اذعان داشتند:

"بایستی مذاکره‌کنندگان از قبل فرضیات و محدودیت‌ها را مشخص کنند. جلسات ویدئویی و کنفرانس‌های از راه دور که اعضای آن‌ها در زمان‌های مختلفی به جلسه اضافه می‌شوند اغلب با حواشی و چالش‌های مختلفی همراه هستند. پس از آنکه اعضا به جلسه اضافه شدند به سرعت اهداف و مقدار زمانی که جلسه به طول می‌انجامد باید تعریف شود اگر عضوی کلیدی مجبور باشد زودتر از موعد، جلسه را ترک کند از ابتدا صورت جلسه را تغییر و به‌روزرسانی کنید."

در این مورد یکی از مصاحبه‌شونده‌ها افزود:

"انسان‌ها مغزی محاسبه‌گر دارند، پس برای درک شکاف‌ها، نواقص، وقفه‌های زمانی و سایر موضوعات مبهم و دوپهلوی در تعاملات باید با دقت موقعیت را تجزیه و تحلیل کنند. ویدئوها و کنفرانس‌های از راه دور کوتاه و ساختاریافته می‌تواند به تعامل بیشتر هم‌تایان طرف‌های مذاکره در جلسات کمک کند. بنابراین بایستی مختصرگویی و گزیده‌گویی بیشتر در دستور کار قرار داده شود و اگر از قبل روی سناریوهای پیشنهادی فکر شده باشد و وظایف اعضای تیم، محدودیت‌ها و فرضیات شفاف تعریف شده باشند، قطعاً در اثربخشی مذاکرات غیرحضوری مؤثر خواهد بود."

در رابطه با همین ویژگی مطرح شد که:

"خلاصه‌گویی در ارتباط با همکاران در حین مذاکره غیرحضوری یک مهارت و توانایی محسوب می‌شود."

ازجمله ویژگی‌های کلیدی که مصاحبه‌شوندگان دیگر روی آن تأکید داشتند، "مدیریت فردگرایی یا خودپنداری" بود. در این مورد مصاحبه‌شونده‌ای بیان کرد:

"... در فرهنگ حاکم بر جامعه که به سمت فردگرایی سوق پیدا کرده، خودپنداری یعنی تصویری که فرد از خود دارد، در حین تماس‌های ویدئویی احتمال کم‌رویی (Self-Consciousness) و انتقاد از خود (Self-Criticism) را افزایش خواهد داد. اگر مذاکره‌کننده دارای این خصوصیات باشد، لازم است روی این موضوع کار کند و هنگام ویدئوکنفرانس در مورد اینکه چگونه به نظر می‌آید ذهن خود را درگیر نکند، زیرا تأثیر منفی بر روند و نتایج مذاکره و همین‌طور کاهش تمرکز فرد خواهد داشت..."

ازجمله موارد دیگر که به آن اشاره شد، "قابلیت‌ها و توانایی مذاکره‌کنندگان در استفاده بهینه و صحیح از پلتفرم‌های موجود و تسلط منطقی به ابزار فناوری" بود. در رابطه با استفاده از فناوری و تسلط بر کاربرد آن نکات مثبت و منفی مطرح شد. ضمن این که مطرح شد، مذاکرات غیرحضوری امکان دسترسی به منابع و اطلاعات را تسهیل می‌کند، اما مصاحبه‌شوندگان روی این مورد اتفاق نظر داشتند که عدم تسلط روی این ابزار باعث کندی پیشبرد اهداف و اتلاف زمان مذاکره خواهد شد. بنابراین شناسایی و ارزیابی پلت فرم متناسب با توانایی حاضرین در جلسه و ملاحظه شرایط حاکم، پیش از جلسه مهم است.

در پاسخ به سؤالی که برای جمع‌بندی مصاحبه و ترجیح افراد برای انتخاب بین مذاکرات حضوری و غیرحضوری مطرح شد، مصاحبه‌شوندگان مطرح کردند، علی‌رغم مقاومت اولیه که در مقابل مذاکرات غیرحضوری داشتند، اما به تدریج با گذشت زمان، توانسته‌اند از مزایای آن از جمله "صرفه‌جویی در زمان و هزینه"، "هماهنگی بیشتر برای تنظیم جلسات" و "قابلیت دسترسی سریع به اطلاعات" سود برده و خود را با شرایط وفق دهند. البته تمام مصاحبه‌شوندگان متفق‌القول بودند که:

"با این سطح از امکانات فنی و آشنایی با ضوابط و رویه مذاکرات غیرحضوری و این که هنوز برای این نوع از مذاکرات، فرهنگ-سازی مناسب انجام نشده؛ جلسات غیرحضوری، برای مذاکرات اولیه و بدون شناخت قبلی طرفین مذاکره به حد کافی مناسب نیست؛ و ترجیح بر آن است که جلسات حساس (critical meeting) به صورت حضوری برگزار گردد. در صورت ضرورت و عدم اجتناب از برگزاری جلسات اولیه به صورت غیرحضوری، حتماً باید شناخت اولیه‌ای از طرف مذاکره‌کننده وجود داشته باشد."

به همین ترتیب کلیات شایستگی‌های مدیران در مذاکرات غیرحضوری که در جریان مصاحبه مطرح شد، به همراه آن‌چه از ادبیات استخراج شده بود، در جدول ۵ ارائه گردیده است. با توجه به این که هر کدام از این مهارت‌ها در چه حیطه‌ای تأثیرگذار و لازم است، موارد شناسایی شده در سه گروه مهارت‌های تکنیکی، ادراکی (مفهومی) و انسانی و بین فردی طبقه‌بندی شده است، لازم به توضیح است که، مهارت‌های تکنیکی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص و به‌عنوان شایستگی که نیاز به استفاده از ابزارها، روش‌ها، فرآیندها، رویه‌ها، تکنیک‌ها، یا دانش تخصصی دارند، تعریف می‌شود. مهارت‌های تکنیکی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل شده و مدیران معمولاً این شایستگی‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی کارپردازی و .... ویژگی بارز مهارت تکنیکی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت [۳۴] زیرا این نوع شایستگی دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. مهارت‌های فردی و بین انسانی به‌عنوان توانایی همکاری مشترک با دیگران، برقراری ارتباط

مؤثر، حل و فصل تعارضات و عضو تیم بودن و درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان تعریف می‌شود. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت تکنیکی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. شایستگی‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند [۹۵] و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. اما مهارت‌های ادراکی یا مفهومی توانایی مشاهده سازمان به عنوان یک کل برای داشتن یک دیدگاه سیستمی تعریف می‌شود. به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مهارتی ادراکی است [۹۶]. در حالی که مهارت‌های تکنیکی بر چیزها و مهارت‌های انسانی بر افراد تمرکز دارد، مهارت‌های ادراکی بر ایده‌ها و مفاهیم متمرکز است. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید. اکتساب مهارت ادراکی مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری به‌ویژه تئوری‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آن‌هاست [۹۵، ۹۷، ۳۴]. ضمن این که در جدول ۶، ابعاد شایستگی‌های مشترک و غیر مشترک در مذاکرات حضوری و غیر حضوری با همین رویکرد طبقه‌بندی، نیز نشان داده شده است.

جدول ۶- ابعاد شایستگی‌های رفتاری مدیران پروژه در بستر مذاکرات

مذاکرات حضوری	مذاکرات حضوری + غیر حضوری	مذاکرات غیر حضوری	
مدیریت عملکرد تیم	خرد اخلاقی	احترام به شأن جلسه علی‌رغم غیر حضوری بودن / پرهیز از انجام امور جانبی	ادراکی (مفهومی)
توانایی ارائه اولین پیشنهاد		تعیین سناریوهای مختلف برای شرایط پیش‌بینی نشده در محیط غیر حضوری	
یافتن معاملات منطقی			
مدیریت احساسات	کیفیت بیان	افزایش ظرفیت صبر	فردی و بین انسانی
درک علایق و گزینه‌های مخاطب	مدیریت گفتار و زبان	عدم پیش‌داوری	
اعتماد و ایجاد رابطه	گوش دادن	تقویت مهارت‌های پذیرش و تصدیق مخاطب	
	پرسشگری فعال خودآگاهی	همدلی با گوینده	
قابلیت استفاده از "استراتژی توافق پس از توافق"	هوش مذاکره	تعیین سناریوهای مختلف برای شرایط پیش‌بینی نشده در محیط غیر حضوری	تکنیکی
تنظیم شرایط مذاکره	ایجاد گزینه‌های خلاقانه	مختصر‌گویی و گزیده‌گویی مدیریت فردگرایی و خودپنداری تسلط بر ابزارها و محیط پلتفرم مجازی	

### ۵- نتیجه‌گیری

برگزاری مذاکرات مجازی و جلسات غیرحضوری به دلایل متعدد از جمله سهولت، بهره‌وری بالا، کم‌رنج کردن مرزها و فاصله‌های جغرافیایی و اخیراً لزوم حفظ فاصله‌گذاری اجتماعی در پاندمی کرونا رو به افزایش هستند. هدف این تحقیق تبیین ابعاد شایستگی‌های رفتاری مدیران پروژه در بستر مذاکرات الکترونیکی بود. برای این منظور با استفاده از مرور ادبیات با رویکرد تحلیل

محتوای کیفی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران پروژه شایستگی‌های رفتاری لازم برای آن‌ها در سه سطح ادراکی، تکنیکی و بین فردی شناسایی شده؛ و ابعاد و ویژگی‌های آن تبیین گردید.

بعد مثبت مذاکرات غیرحضور، انعطاف‌پذیری و پویایی آن برای بهبود مداوم است. لازم به ذکر است همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان داد، بسیاری از طرفندهای مذاکره معمول و حضوری نظیر "خودآگاهی"، "برخورداری از هوش مذاکره" و "پرسشگری فعال" در بستر آنلاین نیز نتایج مثبتی را در بر خواهد داشت. همانند مذاکرات حضوری، اگر مذاکره‌کنندگان آنلاین در راستای منافع مشترک با موانعی روبرو شوند، راهکارهایی برای مرتفع‌سازی مشکلات و ارتقای شانس موفقیت در جلسات آنلاین به وجود خواهند آورد. البته نتایج حاصل دلالت بر این داشت که اکثر افراد ترجیح می‌دادند که مذاکرات اولیه و بدون شناخت قبلی، به صورت حضوری برگزار شود و تمایل داشتند در جلسات مهم و بحرانی، از ریسک‌های مذاکرات غیرحضور که نسبت به مذاکرات حضوری کمتر بدان واقف بودند، اجتناب کنند. در ضمن باور اکثریت آن بود که تصمیم‌گیری گروهی در شرایطی که گروه‌های درگیر ارتباط رودررو ندارند، کارایی و رضایت‌بخشی کمتری دارد و جلب اعتماد مخاطب زمان و تلاش بیشتری را می‌طلبد و امکان بروز سوء تفاهم بیشتر است. اما این را به معنی عدم کارایی یا توجه‌پذیر نبودن مذاکرات غیرحضور تلقی نمی‌شد، زیرا نتایج نشان داد بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان، با رعایت برخی نکات و کسب برخی شایستگی‌ها و مهارت‌ها، سطح کیفیت و موفقیت جلسات مذاکره غیرحضور افزایش خواهد یافت. از جمله شایستگی‌های لازم شناسایی شده، افزایش ظرفیت صبر مذاکره‌کنندگان، تقویت مهارت‌های پذیرش و تصدیق مخاطب، تعیین سناریوهای مختلف برای شرایط پیش‌بینی نشده در محیط غیرحضور، مدیریت فردگرایی و خودپنداری و تسلط بر ابزارها و محیط پلتفرم مجازی بود.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش که پس از جمع‌آوری داده‌ها مشاهده شد، استقبال کمتر و یا عدم تسلط افراد رده سنی بالاتر و باتجربه بیشتر در پذیرش تکنولوژی مذاکرات غیرحضور بود، که ممکن است موجب سوگیری در پاسخگویی‌ها شده باشد. بر مبنای محدودیت‌های مشاهده‌شده تحقیق و نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی به بررسی نمونه‌های آماری که طیف وسیع‌تری از کاربران را در برداشته باشد و با استفاده از روش‌های کمی موجود، پردازند. با وجود گسترش سریع کسب‌وکارهای الکترونیکی و اجتناب‌ناپذیر بودن برخی مذاکرات الکترونیکی، و نقش این گونه تکنولوژی‌های جدید در حفظ، ارتقاء و توسعه جایگاه رقابتی سازمان‌ها و کشور و صرفه‌جویی‌های ناشی از اجرا و به کارگیری آن‌ها، و لازم است جهت پیاده‌سازی گسترده و همچنین رفع موانع موجود در راه به کارگیری آن‌ها جهت کسب شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم، اقدام به فرهنگ‌سازی، برنامه‌ریزی دقیق، منسجم و راهبردی در سطح خرد و کلان و همچنین برای دوره‌های زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت شود.

## ۶- منابع

1. Prassa, K. and A. Stalikas, Towards a Better Understanding of Negotiation: Basic Principles, Historical Perspective and the Role of Emotions. *Psychology*, 2020. 11: p. 105-136.
2. Morley, I.E. and G.M. Stephenson, Interpersonal and inter-party exchange: A laboratory simulation of an industrial negotiation at the plant level. *British Journal of Psychology*, 1969. 60(4): p. 543.
3. Smith, D.H., Communication and negotiation outcome. *Journal of Communication*, 1969. 19(3): p. 248-256.
4. Croson, R.T., Look at me when you say that: An electronic negotiation simulation. *Simulation & Gaming*, 1999. 30(1): p. 23-37.
5. Geiger, I., Media effects on the formation of negotiator satisfaction: The example of face-to-face and text based electronically mediated negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 2014. 23(4): p. 735-763.
6. Loewenstein, J., et al., At a loss for words: Dominating the conversation and the outcome in negotiation as a function of intricate arguments and communication media. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005. 98(1): p. 28-38.
7. Purdy, J.M., P. Nye, and P. Balakrishnan, The impact of communication media on negotiation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 2000. 11(2): p. 162-187.
8. Albin, C. and D. Druckman, Equality Matters: Negotiating an End to Civil Wars. *Journal of Conflict Resolution*, 2012. 56(2): p. 155-182.



9. Low, P.K.C., Successfully negotiating in Asia. 2010: Springer Science & Business Media.
10. Vukomanović, M., M. Young, and S. Huynink, IPMA ICB 4.0 — A global standard for project, programme and portfolio management competences. *International Journal of Project Management*, 2016. 34(8): p. 1703-1705.
11. Roger J. Volkema, Denise L. Fleck, and A. Hoffmeister-Toth Email-based Negotiations: An Analysis of the Effects of Early-stage Behavior on Process and Outcome 2008.
12. Nowak, R., Behind the numbers: E-mail beats the phone in business communication. *InformationWeek*, 2003(940): p. 66-66.
13. Shell, G., Electronic bargaining: The perils of e-mail and the promise of computer-assisted negotiations. *Wharton on making decisions*, 2001: p. 201-221.
14. Ulijn, J.M., A. Lincke, and Y. Karakaya, Non-face-to face international business negotiation: how is national culture reflected in this medium. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 2001. 44(2): p. 126-137.
15. McGinn, K.L. and R. Croson, What do communication media mean for negotiations? A question of social awareness. *The handbook of negotiation and culture*, 2004: p. 334-349.
16. Berry, G.R., Can computer-mediated asynchronous communication improve team processes and decision making? Learning from the management literature. *The Journal of Business Communication* (1973), 2006. 43(4): p. 344-366.
17. Bright, D., B. Parkin, and S. Welsh, Future negotiating skills: a development issue? *Futures*, 2001. 33(6): p. 557-568.
18. Tudoran, D. and A. BOGLUȚ, Types of negotiation tactics. *Research Journal of Agricultural Science*, 2014. 46(2).
19. Kersten, G.E. E-negotiation systems: Interaction of people and technologies to resolve conflicts. in *UNESCAP Third Annual Forum on Online Dispute Resolution*, Melbourne, Australia. 2004.
20. Sokolova, M., et al., Feature selection for electronic negotiation texts. *Proceedings of Recent Advances in Natural Language Processing (RANLP'2005)*, 2005: p. 518-524.
21. Galin, A., M. Gross, and G. Gosalker, E-negotiation versus face-to-face negotiation what has changed-if anything? *Computers in Human Behavior*, 2007. 23: p. 787-797.
22. McClelland, D.C., Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 1973. 28(1): p. 1.
23. Coleman, P.T. and Y.Y.J. Lim, A systematic approach to evaluating the effects of collaborative negotiation training on individuals and groups. *Negotiation Journal*, 2001. 17(4): p. 363-392.
24. Movius, H., The effectiveness of negotiation training. *Negotiation Journal*, 2008. 24(4): p. 509-531.
25. Halpert, J.A., et al., Paths to negotiation success. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2010. 3(2): p. 91-116.
26. Malhotra, D. and M. Bazerman, *Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond*. 2007: Bantam.
27. Gates, S., *The negotiation book: Your definitive guide to successful negotiating*. 2016: John Wiley & Sons.
28. Coleman, P.T., *Conflict Intelligence and Systemic Wisdom: Meta-Competencies for Engaging Conflict in a Complex, Dynamic World*. *Negotiation Journal*, 2018. 34(1): p. 7-35.
29. Poitras, J., et al., Managerial mediation competency: A mixed-method study. *Negotiation Journal*, 2015. 31(2): p. 105-129.
30. Smolinski, R. and Y. Xiong, In Search of Master Negotiators: A Negotiation Competency Model. *Negotiation Journal*, 2020. 36(3): p. 365-388.
31. Thompson, L., Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological bulletin*, 1990. 108(3): p. 515.
32. Weingart, L.R., E.B. Hyder, and M.J. Prietula, Knowledge matters: The effect of tactical descriptions on negotiation behavior and outcome. *Journal of personality and social psychology*, 1996. 70(6): p. 1205.
33. Weingart, L.R., et al., Tactical behavior and negotiation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 1990.
34. Katz, R.L., *Skills of an effective administrator*. 2009: Harvard Business Review Press.
35. Mouzas, S., Negotiating umbrella agreements. *Negotiation Journal*, 2006. 22(3): p. 279-301.

36. Sycara, K. and T. Dai, Agent reasoning in negotiation, in Handbook of group decision and negotiation. 2010, Springer. p. 437-451.
37. IPMA, ICB-IPMA-Competence Baseline (4rd ed.). 2015, International Project Management Association.
38. Bierschenk, T., Development projects as arenas of negotiation for strategic groups: A case study from Bénin. *Sociologia ruralis*, 1988. 28(2-3): p. 146-160.
39. Köster, K., International project management. 2009: Sage.
40. Turner, R., Gower handbook of project management. 2016: Routledge.
41. Hollingshead, A.B., The rank-order effect in group decision making. *Organizational behavior and human decision processes*, 1996. 68(3): p. 181-193.
42. Carnevale, P.J. and T.M. Probst, Conflict on the Internet. *Culture of the Internet*, 1997: p. 233-255.
43. Lewicki, R.J. and B. Polin, Trust and negotiation, in Handbook of research on negotiation. 2013, Edward Elgar Publishing.
44. Arunachalam, V. and W.N. Dilla, Judgment accuracy and outcomes in negotiation: A causal modeling analysis of decision-aiding effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995. 61(3): p. 289-304.
45. Rangaswamy, A. and G.R. Shell, Using computers to realize joint gains in negotiations: toward an "electronic bargaining table". *Management science*, 1997. 43(8): p. 1147-1163.
46. Carmel, E., B.C. Herniter, and J.F. Nunamaker, Labor-management contract negotiations in an electronic meeting room: A case study. *Group Decision and Negotiation*, 1993. 2(1): p. 27-60.
47. Lewis, S.A. and W.R. Fry, Effects of visual access and orientation on the discovery of integrative bargaining alternatives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977. 20(1): p. 75-92.
48. Carnevale, P.J., D.G. Pruitt, and S.D. Seilheimer, Looking and competing: Accountability and visual access in integrative bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981. 40(1): p. 111.
49. Hewstone, M. and R. Brown, Contact is not enough: An intergroup perspective on the 'contact hypothesis.'. 1986.
50. Kiesler, S., J. Siegel, and T.W. McGuire, Social psychological aspects of computer-mediated communication. *American psychologist*, 1984. 39(10): p. 1123.
51. Sproull, L. and S. Kiesler, Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication. *Management science*, 1986. 32(11): p. 1492-1512.
52. Weisband, S.P., S.K. Schneider, and T. Connolly, Computer-mediated communication and social information: Status salience and status differences. *Academy of management journal*, 1995. 38(4): p. 1124-1151.
53. JE McKenzie, Beller EM, and F. AB., Introduction to systematic reviews and meta-analysis. *Respirology*. 2016. 21(4): p. 626-637.
54. Onwuegbuzie, A.J. and S. Houston, Seven Steps to a Comprehensive Literature Review-A Multimodal and Cultural Approach. First Edition ed. 2016, Lamar University, USA: SAGE Publications Ltd
55. Falagas, M.E., et al., Comparison of PubMed, Scopus, web of science, and Google scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB journal*, 2008. 22(2): p. 338-342.
56. Vieira, A., et al. A comparison of Scopus and Web of Science for a typical university. in WHO global foodborne infections network country Databank—A resource to link human and non-human sources of salmonella," in Proceeding of the 12th Symposium of the International Society for Veterinary Epidemiology and Economics (Durban). 2009.
57. Lincoln, Y.S. and G.G. Egon, Naturalistic inquiry. 1985: Sage Publications.
58. Glenn, P. and L. Susskind, How talk works: Studying negotiation interaction. *Negot. J.*, 2010. 26: p. 117.
59. Putnam, L.L., Negotiation and discourse analysis. *Negotiation Journal*, 2010. 26(2): p. 145-154.
60. Reber, A.S. and E.S. Reber, The Penguin dictionary of psychology. 2001, London; New York: Penguin Books.
61. Olekalns, M. and D. Druckman, With feeling: How emotions shape negotiation, in *Emotion in group decision and negotiation*. 2015, Springer. p. 33-50.
62. Maynard, D.W., Demur, defer, and deter: Concrete, actual practices for negotiation in interaction. *Negotiation Journal*, 2010. 26(2): p. 125-143.

63. Liss, J., Negotiating the Marcellus: the role of information in building trust in extractive deals. *Negotiation Journal*, 2011. 27(4): p. 419-446.
64. Miles, E.W., Developing strategies for asking questions in negotiation. *Negotiation Journal*, 2013. 29(4): p. 383-412.
65. Kidder, D.L., BABO Negotiating: Enhancing Students' Perspective-Taking Skills. *Negotiation Journal*, 2017. 33(3): p. 255-267.
66. Movius, H. and T.D. Wilson, How we feel about the deal. *Negotiation Journal*, 2011. 27(2): p. 241-250.
67. Kim, N. and H.J. Park, Making the Most of the First-Offer Advantage: Pre-Offer Conversation and Negotiation Outcomes. *Negotiation Journal*, 2017. 33(2): p. 153-170.
68. Williams, K.E. and A. Hinshaw, Outbursts: An Evolutionary Approach to Emotions in the Mediation Context. *Negotiation Journal*, 2018. 34(2): p. 165-186.
69. Gardner, H., Using multiple intelligences to improve negotiation theory and practice. *Negotiation journal*, 2000. 16(4): p. 321-324.
70. Smolinski, R. and P. Kesting, World championship in negotiation? The role of competitions in negotiation pedagogy. *Negotiation Journal*, 2013. 29(3): p. 355-369.
71. Fisher, J. and B. Fisher-Yoshida, Educating negotiators: Using theory, practice, case studies, and simulations in an integrated learning experience. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2017. 10(4): p. 286-305.
72. Bordone, R.C. and R.A. Viscomi, The wicked problem of rethinking negotiation teaching. *Negot. J.*, 2015. 31: p. 65.
73. Fisher, R., W.L. Ury, and B. Patton, *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. 2011: Penguin.
74. Crump, L., Toward a theory of negotiation precedent. *Negotiation Journal*, 2016. 32(2): p. 85-102.
75. Galinsky, A.D., Should you make the first offer. *Negotiation*, 2004. 7: p. 1-4.
76. Galinsky, A.D. and T. Mussweiler, First offers as anchors: the role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of personality and social psychology*, 2001. 81(4): p. 657.
77. Thuderoz, C., Why do we respond to a concession with another concession? Reciprocity and compromise. *Negotiation Journal*, 2017. 33(1): p. 71-83.
78. Pruitt, D.G., *Negotiation behavior*. 2013: Academic Press.
79. Raiffa, H., *The art and science of negotiation*. 1982: Harvard University Press.
80. Susskind, L., Balancing Analysis and Intuition. *Negot. J.*, 2017. 33: p. 323.
81. Nisbett, R.E. and T.D. Wilson, Telling more than we can know: verbal reports on mental processes. *Psychological review*, 1977. 84(3): p. 231.
82. Morgan, P.M. and R.S. Tindale, Group vs individual performance in mixed-motive situations: Exploring an inconsistency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002. 87(1): p. 44-65.
83. Mohammed, S., et al., Individual differences and group negotiation: The role of polychronicity, dominance, and decision rule. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2008. 1(3): p. 282-307.
84. Salacuse, J.W., *Real leaders negotiate*, in *Negotiating Life*. 2013, Springer. p. 55-72.
85. Mouzas, S., A network perspective on negotiation: What is new and why it matters. *Negotiation Journal*, 2016. 32(1): p. 7-21.
86. Gaspar, J.P. and C.C. Chen, The unconscious conscience: Implicit processes and deception in negotiation. *Negotiation Journal*, 2016. 32(3): p. 213-229.
87. Wertheim, E.G., The Truth about Lying: What Should We Teach About Lying and Deception in Negotiations: An Experiential Approach. *Business Education Innovation Journal*, 2016. 8(2).
88. Tasa, K. and C.M. Bell, Effects of implicit negotiation beliefs and moral disengagement on negotiator attitudes and deceptive behavior. *Journal of business ethics*, 2017. 142(1): p. 169-183.
89. Strudler, A., On the ethics of deception in negotiation. *Business Ethics Quarterly*, 1995. 5(4): p. 805-822.
90. Faure, G.O., Negotiation: the Chinese concept. *Negotiation Journal*, 1998. 14(2): p. 137-148.
91. Provis, C., Ethics, deception and labor negotiation. *Journal of Business Ethics*, 2000. 28(2): p. 145-158.
92. Hinshaw, A., P. Reilly, and A.K. Schneider, Attorneys and Negotiation Ethics: A Material Misunderstanding? *Negotiation Journal*, 2013. 29(3): p. 265-287.

93. Stenbacka, c., Qualitative research require concepts of its own. Management Decision, 2001. vol39, No.7.
94. Been, R., Case study. Translate by: A.Parsaeeyan, M.Aarabi, 1997.
95. McConnell, C.R., Interpersonal skills”. Health Care Manager, 2004. 23(2): p. 177-87.
96. Yukl, G.A., Leadership in organizations. 2002, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
97. Analoui, F., Managerial perspectives, assumptions and development of the human resource management. Human Resource Management Issues in Developing Countries, Ashgate, Aldershot, 1998.