

شناسایی و اولویت بندی سبک‌های مذاکراتی برای کسب و کارهای نوپا

بهزاد حاج رحیمی^۱، یگانه سادات عبدالباقی^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی بازاریابی، دانشگاه قم.

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشگاه قم.

نام نویسنده مسئول:

بهزاد حاج رحیمی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۴/۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۲۶

چکیده

هدف: امروزه در کشور ما مشکل اساسی، عدم پایداری شرکت های نوپا و کسب و کارهای خصوصی است که منجر به بیکاری و ضعف اقتصادی کشور شده است. یکی از دلایل عدم دوام شرکت ها ضعف عملکرد مدیریتی در راستای کسب منافع مورد نیاز محیطی است. در فضای متغیر امروزی یکی از مهارت‌های اصلی مدیران برای کسب مزیت رقابتی، توانایی در مذاکرات است. هدف از این پژوهش شناسایی و اولویت بندی موثرترین سبک های مذاکره برای کسب و کارهای نوپا داخلی است.

روش: این پژوهش از نظر هدف و گردآوری اطلاعات، کاربردی، توصیفی، میدانی است. داده‌های این پژوهش از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه و پرسشنامه‌ی وزن دهی معیارها جمع‌آوری شد. گروه خبره متشکل از ۱۰ نفر از اعضای هیات مدیره شرکت‌های شهرک صنعتی کمشچه اصفهان از روش هدفمند در دسترس قضاوتی انتخاب شد. اطلاعات توسط روش تصمیم‌گیری نرم‌الکتره، تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی شد.

نتیجه‌گیری: با مطالعه کتابخانه‌ای اصلی‌ترین سبک‌های مذاکره به این صورت شناسایی شد: سبک واقع‌گرایانه، تحلیلی، قضاوتی و شهودی. مهم‌ترین سبک‌های رفتاری مذاکره شامل: اجتناب‌کننده، رقابتی، مصالحه، انطباق‌گرایانه و همکاری.

نتایج این تحقیق نشان داد، سبک‌های مذاکراتی به ترتیب اولویت‌بندی مدیران شرکت‌های نوپا عبارت‌است از: سبک واقع‌گرایانه، سبک هنجاری، سبک شهودی، سبک تحلیلی

کاربردها و نوآوری پژوهش: با توجه به نظریه مینتزبرگ، مذاکرات یکی از ده نقش اصلی مدیران می‌باشد و لازمه‌ی موفقیت هر مدیری استفاده صحیح از سبک مذاکراتی مناسب است، از این رو این پژوهش در راستای استفاده مدیران از جمله مدیران کسب و کارهای نوپا انجام شده است. جنبه‌ی نوآوری این پژوهش اولویت‌بندی سبک‌های مذاکراتی برای اولین بار توسط معیارهای رفتاری و روان‌شناسی مذاکراتی افراد است.

واژگان کلیدی: سبک های مذاکره، کسب و کارهای نوپا، اولویت‌بندی، روش تصمیم‌گیری چندمعیاره.

مقدمه

کسب‌وکار نوپا به مدلی از کسب‌وکار گویند که قصد دارد با کمترین ورودی مالی، بیشترین خروجی مالی را برای سرمایه‌گذارانش به ارمغان بیاورد، هدف نهایی این نوع کسب‌وکار این است که به یک فرآیند تکثیر پذیر و قیاس پذیر تبدیل شوند و شامل دو ویژگی باشند: ریسک‌پذیری بالا و توانایی در بازگشت سریع مالی. (rise, 2011)

امروزه بحث کسب‌وکارهای نوپا در سرتاسر جهان، بحثی داغ و حیاتی شده است. دلیل اهمیت این موضوع و کانونی شدن آن در جهان، کسب موفقیت‌های چشم‌گیر کسب‌وکارهای نوپا بوده است که در سال‌های اخیر ما شاهد آن بوده‌ایم. برای مثال چند نمونه از این موارد عبارت‌اند از: گوگل، فیس‌بوک، توییتر، اپل و نکته‌ی بسیار حائز اهمیت که در همه این مثال‌ها مشترک است این مطلب می‌باشد که تمامی این کسب‌وکارهای نوپا از خوابگاه‌های دانشجویی و یا گاراژهای خانگی پدیدار شده‌اند و ناگهان با گذشت اندک زمانی به بزرگ‌ترین غول‌های اقتصادی تبدیل شدند. (calopa, horvat, & lalic, 2014) از طرفی امروزه اکثر دولت‌ها و صاحبان چرخه اقتصادی کشورها همگی نگاه ویژه به کسب‌وکارهای نوپا برای موضوع اشتغال‌زایی دارند و این موضوع اهمیت پژوهش در مورد کسب‌وکارهای نوپا را با توجه به وضعیت نه چندان مثبت اشتغال‌زایی کشورمان به خوبی بیان می‌کند. (criscuolo, gal, & menon, 2014)

سازمان از مهمترین دستاوردهای تاریخی زندگی اجتماعی بشر است و انسان اصلی‌ترین مولفه در پیکره سازمان می‌باشد. سازمان‌ها به عنوان جزئی از نظام‌های اجتماعی هر روز بیش از پیش در معرض تغییرات و دگرگونی محیطی قرار دارند. در این عرصه سنگ بنای هر سازمان، مدیران هستند. کار روزمره مدیران تا حد زیادی بر اساس روابط شخصی با دیگران و مبادله‌ی اطلاعات استوار است. در واقع سازمان عبارت است از فرایندهای نظام یافته روابط متقابل افراد، که به منظور دست یافتن به هدف‌های معین پدید آمده است. با این وجود، روابط میان افراد ناگزیر میل بسوی اختلافات و عدم توافقی‌های بالقوه در محیط کار پیدا می‌کند که بر نتایج کار سازمان، اثر می‌گذارد. با افزون شدن دانش بشری، محوری‌ترین ابزار و توانمندی که از اولین برخورد انسان با انسان مطرح می‌شود و تا آخرین لحظات زندگی دوام پیدا می‌کند، طرز چگونگی ارتباط‌گیری با دیگران است که مذاکره نام دارد. مذاکره یکی از رخدادهای ارتباطی است، چرا که ما در دنیای ارتباطات زندگی می‌کنیم و عدم مهارت در ارتباطات می‌تواند مانع موفقیت و پیشرفت ما در حوزه‌های مختلف شود. از این رو مذاکره و مبادله قانونمند افکار و احساسات، راهی به سوی دستیابی به تفاهم است و در نتیجه، باعث آرامش می‌شود. (tony kong & yao, 2019)

حال با توجه مباحث فوق و با آگاهی از ضرورت رعایت اصول مذاکرات صحیح برای موفقیت سازمان‌ها، قصد داریم پژوهشی در راستای انتخاب مناسب‌ترین سبک‌های مذاکره^۱، برای رقابت شرکت‌های نوپا^۲ داخلی با سازمان‌های قدرتمند خارجی انجام دهیم تا قدمی در راستای پیشرفت چرخه اقتصاد داخلی باشد.

اهمیت این پژوهش و موضوع مذاکره با مطالعه نظریات مینتزبرگ^۳ نمایان می‌شود، که مذاکره را یکی از ده نقش اصلی مدیران بیان می‌کند، و یکی از اصلی‌ترین راه کارها برای افزایش اثربخشی نیروی مدیریت و موفقیت سازمان‌ها، تمرکز بر انتخاب شیوه و آموزش صحیح اصول مذاکرات است. (ma, menzies, & zutshi, 2019)

ادبیات تحقیق

کسب‌وکار نوپا به شرکتی تازه تاسیس گویند که هدف نهایی آن، تشکیل مدل کسب‌وکار توسعه‌پذیر و سودده است. همچنین یکی از ساده‌ترین تعاریف کسب‌وکارهای نوپا بیان می‌کند کسب‌وکار نوپا فرایندی است که هدف از طراحی آن رشد سریع اقتصادی باشد. (calopa, horvat, & lalic, 2014)

¹ Negotiation

² Negotiation styles

³ Novice organizations

⁴ Henry Mintzberg

کسب‌وکار نوپا، مدلی از کسب‌وکار است که با ورودی مالی اندک، بیشترین خروجی مالی را برای صاحبان خود به ارمغان می‌آورد. از اصلی‌ترین ویژگی‌های این نوع کسب‌وکار می‌توان به قدرت ریسک‌پذیری بالا، توانایی در پذیرش ابهام و قدرت در بازگشت سریع سرمایه اشاره کرد. (rise, 2011)

فرایند تشکیل کسب‌وکار نوپا شامل چندین گام مرتبط بر هم می‌باشد. نخستین و مهم‌ترین گام در پدید آمدن یک کسب‌وکار نوپا، ایده مناسب است. در گام‌های بعدی با تشکیل گروه متخصص فرایندهای بعدی شکل‌گیری کسب‌وکار نوپا رهبری می‌شوند. سپس اعضا، به مفهوم‌سازی ایده محصول یا خدمت می‌پردازند و در نهایت تحلیل بازار هدف انجام می‌گیرد و محصول راهی آزمون تجاری سازی می‌شود. (ندافی & احمدوند، ۱۳۹۶)

با مطالعه‌ی تاریخی می‌توان به قطع‌گفت مذاکره یکی از قدیمی‌ترین شیوه‌های انسانی است. مهارت آموزش مذاکره یک ابزار ارزشمند برای ادغام تفاوت‌های زندگی حرفه‌ای و اجتماعی ماست. منازعه و جنگ و استفاده از زور می‌تواند مشکلات را به طور موقت حل کند، اما توافق‌سازنده، پیچیده‌ترین مشکلات را به طور بلندمدت می‌تواند از سر راه بردارد. از تمام شیوه‌های مدیریت منازعات^۵، فرایند مذاکره انعطاف‌پذیرترین، کارآمدترین و اقتصادی‌ترین روش برای حل تعارضات در ذهن بشریت است. (ayub khan & maria baldini, 2019)

عدم توجه به تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند باعث ایجاد سوءتفاهم، از دست دادن اعتماد طرفین و یا حتی شکست در نتیجه مذاکرات شود. (tompos & jeney, 2018) یکی از واجبات در امر شروع مذاکرات، چه در بحث بین‌المللی، چه در بحث تجاری، در نظر گرفتن شیوه‌ی مذاکره افراد و تفاوت‌های اقلیمی افراد حاضر در مذاکره است و افراد در به کارگیری سبک مذاکره از فرهنگ تا فرهنگ دیگر، متفاوت‌اند. (ozge, 2018).

سبک رقابتی^۶ (مواجهه^۷) در مقابل سبک یکپارچه^۸ (مصالحه^۹): سبک‌های مذاکره تقسیم‌بندی‌های متفاوتی دارد. در یک تقسیم‌بندی، مذاکره شامل سه سبک توزیعی^{۱۰} و یکپارچه و تلفیقی است. سبک توزیعی یک شیوه‌ای خاص از مذاکره است که مذاکره‌کننده هدفش از برگزاری مذاکره، برد باخت است، در این سبک، مذاکره‌کننده منابع بین دو طرف را محدود می‌داند و سعی دارد منابع بیشتری را برای خود به ارمغان بیاورد و حالت تهاجمی و رقابتی دارد. (deniis D & eva L, 2018) سبک یکپارچه یا همکاری، شیوه‌ای است که مذاکره‌کننده به قصد تقسیم عادلانه‌ی منابع، وارد مذاکره می‌شود. این دیدگاه، تمایل به همکاری طرفین دارد. سبک تلفیقی^{۱۱} با ترکیب دو سبک قبل، حالت انعطاف‌پذیر دارد. (caputo, B ayoka, & menke, 2019) در نظر گرفتن اعتقادات مذهبی همچون باورهای فرهنگی در هنگام مذاکره، امری مهم و حیاتی است، با مطالعه مقالات ارائه شده در این زمینه به این موضوع پی‌می‌بریم که سبک تلفیقی، سبکی کارآمد و موثر برای رویارویی با اعتقادات و باورهای مذهبی و فرهنگی مختلف می‌باشد. (richardson & gulzar, 2017)

سبک‌های اصلی مذاکره: در کتاب اصول مذاکرات، مکاتبات و قراردادهای تجاری، نوشته‌ی نوروزی در سال ۱۳۹۶ سبک‌های مذاکراتی به دو دسته تقسیم می‌شود که تقسیم‌بندی اول، شامل سبک کل‌گرا و جزگرا است. در تقسیم‌بندی دوم، چهار سبک مذاکراتی اصلی بیان شد که عبارت است از:

⁵ Conflict management

⁶ Competitive style

⁷ Confrontation

⁸ Integrated style

⁹ Compromise

¹⁰ Distributed style

¹¹ Compilation style

سبک واقع گرایی^{۱۲}: در این نوع سبک مذاکره، مذاکره کننده بسیار خونسرد و متین حاضر می شود و در برابر پیشنهادات طرف مقابل به آرامی عکس العمل نشان می دهد. افراد پیرو این سبک معمولاً واقعیات را به شکل کاملاً بی طرفانه و عاری از منفعت طلبی به نمایش می گذارند.

سبک شهودی^{۱۳}: مذاکره کنندگان در این سبک معمولاً از کلمات و عبارات هیجان انگیز و جذاب استفاده می کنند و متخصص در جلب کردن توجه دیگران به بیانات خود هستند. به گونه ای که اغلب بر کل مسایل پیرامون موضوع مذاکره تمرکز می کنند و اطلاعات کافی دارند. آنها معمولاً انعطاف پذیرند و گاهی فشار می آورند و گاهی عقب نشینی می کنند. یکی از ویژگی های شاخص این نوع سبک مذاکره این است که افراد، موضوعات را به صورت دو به دو با یکدیگر طرح می کنند.

سبک هنجاری تکلیفی^{۱۴}: افراد پیرو این سبک قضاوتی برخوردار می کنند، واقعیات را مطابق مجموعه ارزش های فردی خود ارزیابی کرده و آن ها را رد و یا تایید می کنند. از مباحث اثبات شده و بدیهی، برای چانه زنی به شیوه ای کاملاً حرفه ای در طول مذاکره استفاده می کنند. افراد پیرو این سبک از احساسات و عواطف فردی، مذهبی، فرهنگی برای رسیدن به توافق استفاده می کنند.

سبک تحلیلی^{۱۵}: سبک تحلیلی به شکل شکاکانه به دنبال دلیل و علت می گردد و به طور ماهرانه پیشنهادات طرف مذاکره را به دلیل عدم استدلال مناسب، رد می کند. افراد در این سبک، مذاکره را مانند پازل می بینند و به دنبال سناریویی برای حل تمام موضوعات مذاکره همراه با دلیل هستند. سبک تحلیلی، سبکی استدلالی همراه با تجزیه و تحلیل مداوم برای یافتن روابط علی و معلول است. (نوروزی، ۱۳۹۶)

سبک های رفتاری^{۱۶} در مذاکره: برای این که در مذاکرات شخصی و حرفه ای خود موفق تر عمل کنیم، بهتر است ابتدا انواع سبک های رفتاری افراد در مذاکره را بشناسیم. کسب اطلاعات در مورد سبک های مذاکره، به ما کمک می کند سبک شخصیتی خود را بشناسیم و با آگاهی از نقاط ضعف و قدرت آن، مذاکره را بهتر پیش ببریم. به گفته بعضی از کارشناسان علم مذاکره، سبک های رفتاری (شخصیتی) مذاکره، در پنج دسته جای می گیرند:

افرادی که طفره می روند (اجتناب کنندگان)^{۱۷}: این دسته از افراد اصولاً از مواجهه با استرس و مسائل بحث برانگیز گریزانند و سعی می کنند از بحث در مورد موضوعات حساس و حتی دغدغه های خود اجتناب کنند. از شرایط برد و باخت دوری می جویند؛ خیلی اوقات احتمال دارد مذاکره را کنسل کنند و به همین دلیل مذاکره با آنها به ویژه زمانی که موافق نظرشان نباشند، می تواند بسیار مشکل باشد. راهبرد آنها من می بازم، تو می بازی است. (chung su, su chen, & k.ro, 2017)

افرادی که خود را با شرایط وفق می دهند و همسویی سازند (منطبق شوندگان): این دسته از افراد عمدتاً روی نگه داشتن رابطه تمرکز دارند و سعی می کنند مناقشه را با حل مشکل طرف مقابل خاتمه دهند، حتی اگر به ضرر خودشان باشد. روی مباحث مورد نظر طرف مقابل، تاکید دارند. به دنبال تایید دیگران هستند و اصولاً دنباله رو طرف مقابلند. این سبک مذاکره در بلند مدت می تواند به منافع فرد آسیب برساند. راهبرد آنها، من می بازم تو می بری است. (chung su, su chen, & k.ro, 2017)

افرادی که رقابت می کنند (رقیبان)^{۱۸}: دیدگاه این گونه از افراد به مذاکره برد و باخت است و به دنبال منافع خود و برد مذاکره هستند، به خصوص اگر به ضرر طرف مقابل تمام شود. بر آنچه خودشان می خواهند، تاکید می کنند و پرخاشجویانه دارند. از قدرت خود برای رسیدن به نتیجه مورد نظر استفاده می کنند و اگر ضعفی در طرف مقابل ببینند، علیه وی استفاده می کنند. راهبرد آنها من می برم، تو می بازی است. (deniis D & eva L, 2018) (chung su, su chen, & k.ro, 2017)

¹² Realistic style

¹³ Intuitive style

¹⁴ Normative style

¹⁵ Analytical style

¹⁶ Behavioral styles

¹⁷ Avoidants

¹⁸ competitors

افرادی که سازش و مصالحه می کنند (مصالحه کنندگان)^{۱۹}: این افراد اصولاً مایل به مذاکره متعادل و عادلانه هستند و اختلافات را تقسیم می کنند. این دسته از افراد به دنبال راه حل های میانی هستند که به نفع دو طرف باشد. راهبرد آن ها من کمی می برم کمی می بزم، تو کمی می بری کمی می بازی است. (caputo, B (chung su, su chen, & k.ro, 2017) ayoka, & menke, 2019)

افرادی که همکاری می کنند و یاری رسان هستند (همکاران)^{۲۰}: این افراد روی منافع متقابل تاکید دارند و به دنبال راهی هستند که برای هر دو طرف بهترین دستاورد را داشته باشد. به طور موثر ارتباط برقرار کرده و به دنبال اعتماد سازی هستند. به خوبی گوش می دهند و تبادل نظر میکنند. خلاقانه فکر می کنند و اغلب برای رسیدن به راه حل های نوآورانه، از روش های طوفان مغزی استفاده می کنند. بیشتر مدیران، به این سبک علاقه دارند. (chung (deniis D & eva L, 2018) su, su chen, & k.ro, 2017)

روش شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و جهت جمع آوری اطلاعات پژوهشی، توصیفی میدانی است. روش نمونه گیری در این پژوهش، روش هدفمند قضاوتی است. تعداد اعضای گروه خبره شامل ده نفر از هیات مدیره چند شرکت تولیدی مواد غذایی تازه تاسیس در شهرک صنعتی کمشجه اصفهان انتخاب شده اند. روش تجزیه و تحلیل در این پژوهش، روش تصمیم گیری الکترونیک است. گزینه های ماتریس تصمیم شامل چهار سبک مذاکراتی: تحلیلی، ترکیبی، شهودی و واقع گرایانه انتخاب شده اند. معیارهای ماتریس تصمیم بر اساس پنج سبک رفتاری مذاکرات یعنی گرایش به مصالحه، همکاری، رقابتی، سازش و اجتناب انتخاب شده اند. در روش نمونه گیری هدفمند قضاوتی انتخاب آگاهانه شرکت کنندگان خاص، توسط پژوهشگر می باشد، در این روش شرکت کنندگان توسط پژوهشگر دست چین می شوند، نمونه ها باید به صورت مشخص دارای ویژگی و یا پدیده ی مورد نظر باشند و بیشتر زمانی مورد استفاده می شود که نیاز به تشکیل گروه خبره باشد (bennot, karin, & bilson, 2016)

روش تصمیم گیری الکترونیک^{۲۱} یکی از روش های تصمیم گیری چند معیاره^{۲۲} است که در اواخر دهه ۱۹۸۰ مطرح شد و به عنوان یکی از بهترین فنون^{۲۳} MCDM، مورد توجه قرار گرفت. اساس این مفهوم، «روابط غیر رتبه ای» است؛ یعنی لزوماً به رتبه بندی گزینه ها منتهی نمی شود، بلکه ممکن است گزینه هایی را حذف کند. همانند سایر روش های تصمیم گیری چند معیاره، یک ماتریس تشکیل می دهیم که تعداد سطر آن، تعداد گزینه ها باشد و تعداد ستون آن، تعداد شاخص های مورد نظر باشد، همچنین باید شاخص ها دارای وزن باشند. (کزازی & امیری، ۱۳۹۰)

یافته ها

فرایند مراحل این پژوهش به شکل زیر انجام می گیرد که در شکل شماره ۱ آورده شده است.

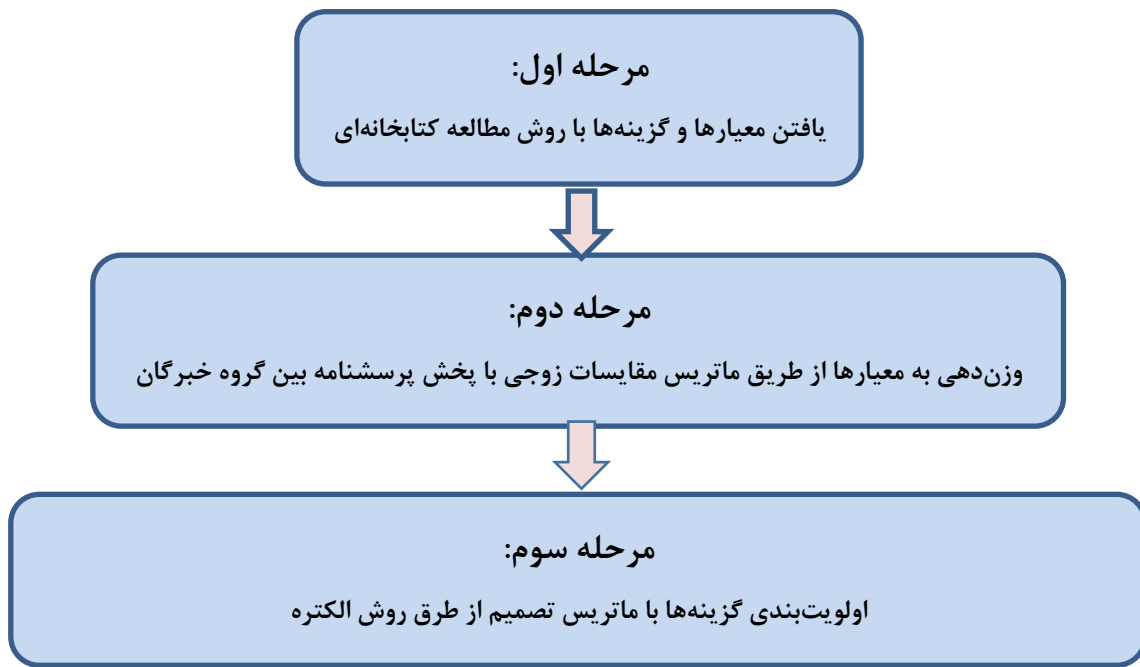
¹⁹ Compromisers

²⁰ Partners

²¹ Electre

²² multi-criteria decision making

²³ multi-criteria decision making



شکل شماره ۱: مراحل انجام پژوهش

مرحله اول:

همانطور که در پیشینه تحقیق به آن پرداخته شد با مطالعه پژوهش‌های صورت گرفته در این موضوع، یافته‌های ما از مطالعات کتابخانه‌ای به این قرار است:

جدول شماره ۱: جدول معیارها و گزینه‌ها

معیارها	اجتناب‌کنندگان	منطبق‌شوندگان	رقیبان	مصالحه‌کنندگان	همکاران
گزینه‌ها	واقع‌گرایانه	شهودی	هنجاری	تحلیلی	-----

مرحله دوم:

یکی از مطلوب‌ترین روش‌های وزن‌دهی به معیارها، روش ماتریس مقایسات زوجی است. در این روش با توزیع پرسشنامه، به تعیین میزان اهمیت معیارهای مورد نظر نسبت به یکدیگر می‌پردازیم. با استفاده از این پرسشنامه که توسط اعضای ۱۰ نفره گروه خبره و صاحب نظران تکمیل می‌شود، به وزن‌دهی معیارهای مورد نظر پرداخته می‌شود. در این پرسشنامه از روش مقایسات زوجی استفاده شده است بدین گونه که هر یک از معیارها توسط شخص خبره و صاحب نظر نسبت به یکدیگر مقایسه می‌شود و میزان اهمیت هریک از معیارها نسبت به هم مشخص می‌شود. پاسخ سوالات این پرسشنامه به صورت کیفی می‌باشد و از طیف زیر تشکیل شده است.

جدول شماره ۲: طیف تبدیل کیفی به کمی

مقادیر کیفی	ترجیح یکسان	کمی مرجح	خیلی مرجح	خیلی زیاد مرجح	کاملاً مرجح
مقادیر کمی	۱	۳	۵	۷	۹
مقادیر بینابینی		۲	۴	۶	۸

در پرسشنامه وزن دهی مقایسات زوجی معیارها، پس از جمع آوری اطلاعات، ماتریس حاصل را بی مقیاس می کنیم. روش میانگین حسابی: در این روش ابتدا هر ستون ماتریس مقایسات زوجی به روش مستقیم بی مقیاس می شود تا یک ماتریس جدید حاصل شود. سپس میانگین هر سطر محاسبه می شود که بیان کننده وزن هر شاخص می باشد. در این روش برای مقیاس سازی مقادیر شاخص ها از روابط زیر استفاده می شود:

$$n_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m a^2_{ij}}} \quad \text{شاخص مثبت:}$$

پس از جمع آوری پرسشنامه های مقایسات زوجی تکمیل شده توسط مدیران و محاسبه نرخ ناسازگاری آن ها، سه پرسشنامه به دلیل نامناسب بودن مقدار ناسازگاری (بالتر از ۰,۱ بودن) حذف شد.

جدول شماره ۳: ماتریس بی مقیاس شده مقایسات زوجی معیارها

ماتریس بی مقیاس شده مقایسات زوجی معیارها	اجتناب کنندگان	منطبق شوندهگان	رقیبان	مصالحه کنندگان	همکاران	بردار وزن معیارها
اجتناب کنندگان	۰/۰۷	۰/۳۰	۰/۰۸	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۱۲
منطبق شوندهگان	۰/۰۳	۰/۱۵	۰/۳۴	۰/۱۵	۰/۰۹	۰/۱۵
رقیبان	۰/۱۴	۰/۰۷	۰/۱۷	۰/۶۰	۰/۰۹	۰/۲۱
مصالحه کنندگان	۰/۲۸	۰/۱۵	۰/۰۴	۰/۱۵	۰/۵	۰/۲۲
همکاران	۰/۵۹	۰/۳۰	۰/۳۴	۰/۰۵	۰/۱۹	۰/۳۰

مرحله سوم:

حال برای اولویت بندی سبک های مذاکراتی با روش تصمیم گیری الکترونیک از ۸ گام پیروی می کنیم.

گام اول: تشکیل ماتریس تصمیم

با توزیع پرسشنامه دوم و جمع آوری اطلاعات ماتریس تصمیم حاصل می شود. سپس با روش نرم ماتریس حاصل را بی وزن می کنیم.

جدول شماره ۴: ماتریس تصمیم بی وزن شده

وزن معیارها	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۲۱	۰/۲۲	۰/۳۰
ماتریس تصمیم بی وزن شده	اجتناب کنندگان	منطبق شوندهگان	رقیبان	مصالحه کنندگان	همکاران
واقع گرایانه	۰/۴۶۷	۰/۳۶۶	۰/۵۰۶	۰/۴۸۱	۰/۶۷۱
شهودی	۰/۵۸۴	۰/۶۵۹	۰/۴۵۵	۰/۲۸۹	۰/۳۷۳
هنجاری	۰/۴۲۰	۰/۴۸۸	۰/۵۳۱	۰/۶۷۴	۰/۵۲۲
تحلیلی	۰/۵۱۴	۰/۴۳۹	۰/۵۰۶	۰/۴۸۱	۰/۳۷۳

گام دوم: تشکیل ماتریس تصمیم موزون بی مقیاس

$$V = N \times WM \times N$$

برای موزون ساختن ماتریس تصمیم، از فرمول روبه رو استفاده می شود.

وزن معیارها	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۲۱	۰/۲۲	۰/۳۰
ماتریس تصمیم موزون	اجتناب کنندگان (۱)	منطبق شوندگان (۲)	رقیبان (۳)	مصالحه کنندگان (۴)	همکاران (۵)
واقع گرایانه (۱)	۰/۰۵۶	۰/۰۵۴	۰/۱۰۶	۰/۱۰۵	۰/۲۰۱
شهودی (۲)	۰/۰۷۰	۰/۰۹۸	۰/۰۹۵	۰/۰۶۳	۰/۱۱۱۹
هنجاری (۳)	۰/۰۵۰	۰/۰۷۳	۰/۱۱۱۵	۰/۱۴۸	۰/۱۵۶
تحلیلی (۴)	۰/۰۶۱	۰/۰۶۵	۰/۱۰۶	۰/۱۰۵	۰/۱۱۱۹

جدول شماره ۵: ماتریس تصمیم موزون شده

گام سوم: ارزیابی دو به دو گزینه‌ها نسبت به شاخص‌ها

در این قسمت در ماتریس V تمام گزینه‌ها را دو به دو بر اساس شاخص‌ها مقایسه می‌کنیم. برای مثال S_{12} یعنی در چه شاخص‌هایی گزینه‌ی یک بر دو برتری دارد. S_{21} یعنی در چه شاخص‌هایی گزینه‌ی دو بر یک برتری دارد. D_{12} یعنی در چه شاخص‌هایی گزینه‌ی یک بر دو برتری ندارد. D_{21} یعنی در چه شاخص‌هایی گزینه‌ی دو بر یک برتری ندارد. به این ترتیب مجموعه‌ی هماهنگ و ناهماهنگ بدست می‌آید. (doumpos & rui figueira, 2019)

{۵و۴و۳}	S_{12}	مجموعه هماهنگ S
{۵و۱}	S_{13}	
{۵و۴و۳}	S_{14}	
{۲و۱}	S_{21}	
{۲و۱}	S_{23}	
{۵و۲و۱}	S_{24}	
{۴و۳و۲}	S_{31}	
{۵و۴و۳}	S_{32}	
{۵و۴و۳و۲}	S_{34}	
{۲و۱}	S_{41}	
{۴و۳}	S_{42}	
{۱}	S_{43}	

{۲و۱}	D_{12}	مجموعه ناهماهنگ D
{۴و۳و۲}	D_{13}	
{۲و۱}	D_{14}	
{۵و۴و۳}	D_{21}	
{۵و۴و۳}	D_{23}	
{۴و۳}	D_{24}	
{۵و۱}	D_{31}	
{۲و۱}	D_{32}	
{۱}	D_{34}	
{۵و۴و۳}	D_{41}	
{۵و۲و۱}	D_{42}	
{۵و۴و۳و۲}	D_{43}	

جدول شماره ۶: مجموعه هماهنگ

جدول شماره ۷: مجموعه ناهماهنگ

گام چهارم: تشکیل ماتریس هماهنگ و ناهماهنگ

جدول شماره ۸: ماتریس هماهنگ

	۰/۷۳	۰/۴۲	۰/۷۳
۰/۲۷		۰/۲۷	۰/۵۷
۰/۵۸	۰/۷۳		۰/۸۸
۰/۲۷	۰/۴۳	۰/۱۲	

ماتریس

هماهنگ

جدول شماره ۹: ماتریس ناهماهنگ

	۰/۴۸	۰/۹۵	۰/۱۲
۰/۴۶		۱	۱
۱	۰/۲۹		۰/۲۵
۱	۰/۷۶	۱	

ماتریس

ناهماهنگ

گام پنجم: تشکیل ماتریس کلی موثر از طریق ماتریس هماهنگ و ناهماهنگ موثر

برای محاسبه‌ی ماتریس هماهنگ موثر، ابتدا باید یک آستانه ای را تعیین کرد، اگر هر عنصر ماتریس هماهنگ بزرگتر یا مساوی آن باشد، آن مولفه در ماتریس هماهنگ موثر مقدار یک به خود می‌گیرد و در غیر این صورت مقدار صفر قرار داده می‌شود. برای تعیین حد آستانه می‌توان از ماتریس هماهنگ میانگین گرفت. با محاسبه میانگین ماتریس هماهنگ، حداستانه ماتریس هماهنگ عدد ۰,۵ و ماتریس ناهماهنگ عدد ۰,۶۹ بدست آمد. در این گام برای تعیین برتری‌های دو ماتریس، در هم ضرب برداری می‌شوند، این به این گونه است که وقتی هر دو مقدار یک باشد جواب یک می‌شود و در غیر این صورت جواب صفر می‌شود.

	۱	۰	۱
۰		۰	۱
۱	۱		۱
۰	۰	۰	

ماتریس

هماهنگ موثر

×

	۱	۰	۱
۱		۰	۰
۰	۱		۱
۰	۰	۰	

ماتریس

ناهماهنگ موثر

=

	۱	۰	۱
۰		۰	۰
۰	۱		۱
۰	۰	۰	

ماتریس کلی

موثر

شکل شماره ۲: مراحل تشکیل ماتریس کلی موثر

گام ششم: اولویت‌بندی گزینه‌ها

در هر سطر تعداد یک‌ها را شمرده و در قسمت WIN قرار می‌دهیم و تعداد صفرها را در قسمت LOSS قرار می‌دهیم. همچنین اختلاف WIN از LOSS را در قسمت DIFFERENCE می‌نویسیم و گزینه‌ها را نسبت به قسمت DIFFERENCE اولویت‌بندی می‌کنیم. (yanie, hasibuan, & ishak, 2018)

جدول شماره ۱۰: اولویت‌بندی گزینه‌ها

گزینه‌ها	WIN پیروزی	LOSS باخت	DIFFERENCE اختلاف	RANKING اولویت‌بندی
واقع‌گرایانه	۲	۱	۱+	اول
شهودی	۰	۳	۳-	سوم
هنجاری	۲	۱	۱+	اول
تحلیلی	۰	۳	۳-	سوم

با توجه به جدول بالا، دو سبک مذاکراتی واقع‌گرایانه و هنجاری تکلیفی، رتبه‌ی اول را در اولویت‌بندی کسب کرده‌اند و دو سبک مذاکراتی شهودی و تحلیلی با کسب رتبه‌ای مشابه نسبت به یکدیگر، در اولویت بعدی قرار گرفته‌اند. این موضوع نشان دهنده نزدیکی محبوبیت و کارایی دو سبک مذاکراتی واقع‌گرایانه و هنجاری به یکدیگر است که شباهت معنایی و تعریفی این دو سبک نیز، گواهی بر تایید این نتیجه است.

با اشتراک‌گذاری نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش با اعضای گروه خبره و انجام بحث نهایی در رابطه با سبک‌های مذاکراتی با توجه به اولویت‌بندی روش‌الکتره، سبک‌های مذاکراتی به این ترتیب اولویت‌بندی شدند: سبک واقع‌گرایانه، هنجاری تکلیفی، شهودی، تحلیلی.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

مذاکره یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران می‌باشد. ما در این پژوهش با تشکیل گروه خبره‌ای از ۱۰ نفر مدیران شرکت‌های نوپا، انواع سبک‌های مذاکراتی را اولویت‌بندی کردیم. معیارهای ما در این پژوهش، ۵ سبک رفتاری مذاکراتی تعیین شد که شامل اجتناب‌کنندگان، منطبق‌شوندگان، رقیبان، مصالحه‌کنندگان و همکاران است. گزینه‌های اصلی که از طریق مطالعات کتابخانه‌ای جستجو شد عبارت است از: سبک واقع‌گرایانه، سبک شهودی، سبک هنجاری و سبک تحلیلی که توسط روش تصمیم‌گیری چندمعیاره الکتره به اولویت‌بندی آن‌ها پرداختیم. معیارهای این پژوهش توسط روش ماتریس مقایسات زوجی وزن‌دهی شد که در جدول زیر مشاهده می‌کنید:

جدول شماره ۱۱: اوزان معیارها

معیارها	اجتناب‌کنندگان	منطبق‌شوندگان	رقیبان	مصالحه‌کنندگان	همکاران
اوزان	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۲۱	۰/۲۲	۰/۳۰

نتایج این تحقیق نشان داد، سبک‌های مذاکراتی به ترتیب اولویت‌بندی مدیران شرکت‌های نوپا عبارت است از: سبک واقع‌گرایانه، سبک هنجاری، سبک شهودی، سبک تحلیلی.

جدول شماره ۱۲: اولویت‌بندی نهایی گزینه‌ها

رتبه‌بندی گزینه‌ها	گزینه‌ها
رتبه اول	واقع‌گرایانه
رتبه دوم	هنجاری
رتبه سوم	شهودی
رتبه چهارم	تحلیلی

سبک واقع‌گرایانه یکی از محبوب‌ترین سبک‌های مذاکره‌ای در بین مدیران بازاریابی است. کسب‌وکارهای نوپا به دلیل ویژگی‌های ذاتی خود، گرایش به ریسک‌پذیری بالا دارند و سبک واقع‌گرایانه می‌تواند در این موارد با ریسک بالا، خطرپذیری را کاهش دهد. همچنین از اصلی‌ترین مراحل تشکیل کسب‌وکارهای نوپا، می‌توان از فرایندهای تحلیل بازار و مفهوم‌سازی ایده محصول و آزمون تجاری‌سازی محصول نام برد که تمامی این مراحل نیاز به سبک و نگاهی واقع‌بینانه در عین حال خلاق را می‌طلبد. در این پژوهش سعی بر اولویت‌بندی سبک‌های مذاکره‌ای با توجه به معیارهای موجود در مباحث رفتارشناسی افراد شد. نکته‌ای که در راه انجام این پژوهش فقدان آن به چشم آمد، عدم انجام پژوهش در رابطه با جستجوی معیارهای مناسب برای ارزیابی سبک‌های مذاکره‌ای است. همچنین در عرصه‌ی داخلی پژوهش‌های انگشت‌شماری در ارتباط با سبک‌های موثر و کارآمد مذاکره‌ای انجام شده است که این فقدان پیشینه‌ی داخلی کاملاً مشهود است. موضوعات قابل تحقیق در راستای این پژوهش عبارت‌اند از: شناسایی معیارهای ارزیابی سبک‌های مذاکره‌ای بر اساس کارایی و اثربخشی، شناسایی معیارهای کسب و کارهای نوپا در ارتباط با مذاکره، شناسایی نقاط ضعف مذاکره‌کنندگان کسب و کارهای نوپا، انجام پژوهشی پیمایشی برای شناسایی پرکاربردترین سبک مذاکره‌ای در میان مدیران داخلی کشور.

منابع و مراجع

- [1] ayub khan, M., & maria baldini, G. (2019). global business negotiation intelligence : the need and importance. *the palgrave handbook of cross cultural business negotiation*, 1-14.
- [2] bennot, C., karin, H., & bilson, J. (2016). the use of purposeful sampling in a qualitative edivence synthesid: a worked example on sexual adjustment to a cancer trajectory . *BMC medical research methodology*, 1-12.
- [3] calopa, M., horvat, J., & lalic, M. (2014). analysis of financing sources for startup companies. *journal of management*, 19-44.
- [4] caputo, A., B ayoka, O., & menke, C. (2019). the relationship between cular values cultural intelligence and negotiation styles. *journal of business research*, 23-36.
- [5] chung su, H., su chen, Y., & k.ro, Y. (2017). oerception differences between buyer and supplier: the effect of production research. *international journal of production research*, 1-18.
- [6] criscuolo, C., gal, P., & menon, C. (2014). dynamics of employment growth : new evidence from 18 contries. *OECD SCINCE, technology and industry policy paperson*. london: OECD publishing.
- [7] deniis D, J., & eva L, F. (2018). the complexity of executing international negotiations while maintaining business ethics. *thesis: jonkoping university*, 1-60.
- [8] doumpos, m., & rui figueira, j. (2019). a multicriteria outronking approach for modeling corporate credit ratings: an application of the electre trinc method. *omega*, 166-180.
- [9] ma, R., menzies, J., & zutshi, A. (2019). the australian style of negotiating with managers from china. *the plagrave handbook of cross cultural business negotioation*, 457-486.
- [10] ozge, D. (2018). a research on tje difference between business negotiation styles of turkish and american managers. *ege academic review*, 273-288.
- [11] richardson, C., & gulzar, H. (2017). religious belief and international business negotiations: does faith influence negotiator behaviour? *international business review*, 1-9.
- [12] rise, E. (2011). *the lean start up: how todays entrepreneurs continuous innovation to create radically successful business*. new york: crown business.
- [13] tompo, A., & jeney, V. (2018). cooperation and competition in international business negotiations. *43rd international conferance*, (pp. 1-9). lisbon.
- [14] tony kong, D., & yao, J. (2019). advancing the scientific understanding of trust and culture in negotiations. *international association for conflict management and wiley periodicals*, 2-15.
- [15] yanie, a., hasibuan, a., & ishak, I. (2018). web based application for decision support system with electre method. *2nd international conferance on statistics,mathemathics,teaching,and research* (pp. 1-11). IOP publishing.
- [۱۶] کزازی، ا.، & امیری، م. (۱۳۹۰). ارزیابی و اولویت بندی استراتژی ها با استفاده از تکنیک الکتراه ۳ در محیط فازی. فصلنامه علمی پژوهش مطالعات مدیریت صنعتی، ۴۹-۷۹.
- [۱۷] ندافی، ر.، & احمدوند، م. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی پیشران های توسعه کسب و کارهای نوپا با استفاده از روش شناسی کیو. توسعه کارافرینی، ۵۱۷-۵۳۴.
- [۱۸] نوروزی، ح. (۱۳۹۶). اصول مذاکرات، مکاتبات و قراردادهای تجاری. تهران: انتشارات مهربان نشر.