

شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفتمان مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش

AHP در شورای شهر شیراز

فاطمه ایزدی، سپیده خوشاب، محمود تاج بخش، پوریا فرح گل

کارشناسی ارشد، مدیریت کسب و کار، گرایش استراتژی، دانشگاه آزاد شیراز، دانشکده اقتصاد و مدیریت، شیراز، ایران

(نویسنده مسئول) کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی، گرایش تولید، دانشگاه آزاد یزد، دانشکده اقتصاد و مدیریت، یزد، ایران

کارشناسی ارشد، توسعه اقتصاد و برنامه ریزی، دانشگاه اصفهان، دانشکده اقتصاد و برنامه ریزی،

دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، گروه مدیریت تحول و تعالی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۰۸

Identifying and ranking negotiation tactics in the Shiraz Islamic Council negotiations in the AHP method in Shiraz City Council**Fatemeh Izadi, Sepideh Khoshab, Mahmoud Tajbakhsh, Pouria Farah Gol**

MSc, Business Management, Strategy Trend, Shiraz Azad University, Faculty of Economics and Management, Shiraz

(Author) Masters, Industrial Management, Production Grade, Yazd Azad University, Faculty of Economics and Management, Yazd, Iran

,MSc, Economics and Planning Development, Isfahan University, Faculty of Economics and Planning

PhD Student of Systems Management, Transformation Management Department, Faculty of Strategic Management and Planning, Imam Hussein University, Tehran, Iran

University Received: (24/12/2021) Accepted: (29/01/2022)

Abstract:**چکیده**

The purpose of the present study is to identify and rank negotiate tactics in the Shiraz City Council discourse. The present study seeks to help managers make appropriate decisions to select appropriate tactics in negotiation by using previous research and assisting with the views of experienced negotiations. This study is from the perspective of the applied purpose and for negotiators of survey research. Also, in terms of the nature of the research and in terms of data analysis, which is commonly used by Delphi and hierarchical analysis, it is one of the qualitative and quantitative analysis of the Delphi process and the consensus of the tactics used in the council. . Using the couple's comparison questionnaire, tactics rankings are based on the importance and preference. The results showed that prioritization of tactics in pre - negotiation tactics, information tactics, expectations of expectations, unethical tactics in negotiations, multi -stage tactics, tactics related to concessions, and decision -making, and decision -making It is in the field of emotions.

هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفتمان شورای شهر شیراز می‌باشد. تحقیق حاضر با استفاده از مطالعه تحقیقات پیشین و کمک گرفتن از نظریات افراد باتجربه در حوزه مذاکره، به دنبال کمک به مدیران در جهت اخذ تصمیمات مناسب برای انتخاب تاکتیک‌های متناسب در مذاکره می‌باشد. این تحقیق از منظر هدف کاربردی و از نظر مذاکره‌کنندگان از تحقیقات پیمایشی می‌باشد. همچنین، از منظر ماهیت پژوهش و به لحاظ شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها که به‌طور مشترک از فرآیند دلفی و تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است، در زمره تجزیه و تحلیل کیفی و کمی قرار می‌گیرد. از انجام مراحل دلفی و رسیدن به اجماع نظر تاکتیک‌های استفاده‌شده در مذاکرات صحن علمی شورای شهر شناسایی گردید. نهایتاً با استفاده از پرسشنامه مقایسه زوجی، به رتبه‌بندی تاکتیک‌ها بر اساس اهمیت و ارجحیت نسبت به یکدیگر پرداخته شده است. نتایج پژوهش نشان داد که اولویت‌بندی تاکتیک‌ها به ترتیب تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات، تاکتیک‌های کسب اطلاعات، تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات، تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات، تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای، تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات و تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات می‌باشد.

واژه های کلیدی: مذاکره، تاکتیک‌های مذاکره، رتبه‌بندی AHP

Keywords: negotiation, negotiation tactics, AHP

از مذاکره فرایند تشخیص خواسته‌ها، اولویت‌بندی آن‌ها، بحث بر روی آن‌ها و توافق بر سر آن‌هاست. مذاکره همواره با تبادل امتیاز همراه است. امتیازاتی که ممکن است بزرگ، کوچک، مادی، معنوی، مشهود یا نامشهود باشد (شعبانعلی، ۱۳۹۶). مذاکرات در تعاملات انسانی همه‌جا وجود دارد، از تجارت الکترونیکی گرفته تا فروش چند میلیارد دلاری شرکت‌ها. یادگیری چگونگی مذاکره به‌طور مؤثر شامل درک عملی عمیق و برنامه‌ریزی استراتژیک گفتگو است (آر.جوشی^۱ و دیگران، ۲۰۲۱). بسیاری از ارتباطات ما از جنس مذاکره هستند. مذاکره حیطة گسترده‌ای دارد آر زندگی شخصی گرفته تا انعقاد قراردادهای تجاری و یا سیاست‌گذاری‌های کلان کشوری. مذاکره عمدتاً دارای چهار ویژگی می‌باشد:

۱- حداقل دو طرف در آن درگیر هستند. این دو طرف ممکن است دو فرد، دو گروه یا دو سازمان باشند.

۲- بین خواسته‌ها و نیازهای این دو (یا چند طرف) تعارض وجود دارد.

۳- دو یا چند طرف درگیر در مذاکره، بر اساس انتخاب خود و نه به اجبار با یکدیگر مذاکره می‌کنند.

۴- کسانی که درگیر مذاکره می‌شوند برای "داد و ستد" که زیربنای مفهوم مذاکره است، آماده‌اند (لویبکی، ۲۰۰۱).

برای مذاکره موفقیت‌آمیز، برقراری ارتباط روان کافی نیست. برنامه‌ریزی عملی استراتژی‌های مذاکره قانع‌کننده ضروری است. در حالی که رایج است عوامل گفتگو تنها در تولید جملات روان سرآمد باشند، معمولاً آن‌ها فاقد زمینه عملی هستند و نمی‌توانند بر مبنای استراتژی استدلال کنند (آر.جوشی و دیگران، ۲۰۲۱) فرهنگ هر منطقه و هدف مذاکره از عوامل مهم و تعیین‌کننده در انتخاب تاکتیک‌های مذاکره می‌باشند. در نواحی مختلف با توجه به فرهنگ بومی خاص هر منطقه، طرفین درگیر در مذاکره دارای ارزش‌ها، عقاید، باورها، اصول اخلاقی و چارچوب‌های فکری خاص خود می‌باشند که این بر چارچوب استراتژیک مذاکره‌کنندگان تأثیرگذار خواهد بود. برای مذاکره‌کنندگان مهم است که توانایی تشخیص تفاوت‌های فرهنگی و سازگاری مذاکرات خود را داشته باشند (کاپوتو^۲، ۲۰۱۳). با توجه به پررنگ شدن نقش اطلاعات و ارتباطات در جهان امروز تبحر در مذاکره در بازی موفقیت نقش مهمی ایفا می‌کند. حال آن که نقش مدیران در موفقیت بنگاه‌های تجاری و صنعتی و همچنین اداره شهرها پررنگ‌تر از گذشته گردیده است اما طبق یافته‌های پژوهشگران متأسفانه امروزه اکثر مذاکره‌کنندگان، فروشندگان، خریداران و تجار، به‌طور حرفه‌ای برای مذاکره آموزش ندیده‌اند (کوهن^۳، ۲۰۰۳). پس از تشکیل اولین دوره شوراهای شهرهای کشور در سال ۱۳۷۸ ضرورت تسلط مدیران شهری بر اصول و تاکتیک‌های مذاکره بیش‌ازپیش مشخص شد. برخی از وظایف شورای شهر، واجد جنبه‌های وضع مقررات است. برخی دیگر از وظایف آن، جنبه نظارتی و مراقبتی دارد. (نوروزی، ۱۳۷۸) در شورای اسلامی شهر شیراز، لوایح ارائه‌شده از جانب شهرداری و موضوعات مطرح‌شده در کمیسیون‌های تخصصی همچون کمیسیون اقتصاد و سرمایه‌گذاری، کمیسیون شهرسازی و معماری، کمیسیون فرهنگی، اجتماعی و ورزشی، کمیسیون گردشگری و زیارت و ... پس از بررسی کارشناسان و اعضای کمیسیون در قالب طرح‌های یک‌فوریتی و یا دوفوریتی به جلسه علنی صحن شورای اسلامی شهر شیراز ارجاع داده می‌شوند. در جلسه علنی صحن شورای اسلامی شهر شیراز موضوعات به بحث و مذاکره گذاشته می‌شوند. از این رو برای تصویب هر طرح و لایحه در شورای شهر و یا حسن نظارت بر کیفیت اجرای امور شهرداری نیاز به مذاکره بین منتخبین مردم و همچنین شهرداری است. در این شرایط اشراف هر یک از اعضای شورای شهر بر فنون و تاکتیک‌های مذاکره و نحوه به‌کارگیری آن‌ها می‌تواند بر تصمیمات استراتژیک حوزه شهر اثرگذار باشد. مذاکره دارای پتانسیل برای حل اختلاف‌هایی حتی با منشاء مختلف است. مذاکره پتانسیل حل هرگونه اختلاف را در سطح بالا یا متوسط دارد (صائب^۴، ۲۰۱۹). همین موضع می‌تواند تأییدی باشد بر ضرورت تحقیق در موضوع مذاکره. هرچند به نظر می‌رسد مشکلی که مدیران امروزی با آن دست به‌گریبان هستند ناشی از عدم شناخت مذاکره یا ندانستن ماهیت آن نیست بلکه از شیوه به‌کارگیری آن ناشی می‌شود (آقاجانی، ۱۳۹۹). می‌بایست اذعان داشت، که پیش‌نیاز انجام مذاکرات اثربخش نیز آن است که فرآیند کلی انجام مذاکرات را با توجه به پارامترهای تأثیرگذار محیطی مدیریت کرد. پیش‌نیاز انجام مذاکرات اثربخش، تسلط مدیران بر اصول و تاکتیک‌های انجام مذاکرات و استفاده به‌جا از این تاکتیک‌ها در جهت اجرای استراتژی‌های مناسب در هر نوع از مذاکرات می‌باشد. با انجام این

¹ Joshi.R & et.al

² Caputo

³ Cohen

⁴ Saeb

تحقیق در جهت توسعه برنامه‌های آموزشی مدیران و مذاکره‌کنندگان چارچوبی قابل‌اطمینان به دست خواهد آمد که می‌توان در جهت توسعه مهارت‌های ارتباطی آنان بر اساس این یافته‌ها برنامه‌ریزی نمود. شناسایی تاکتیک‌های مذاکره در گفتمان مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز می‌تواند چارچوبی قابل‌اطمینان را در جهت توسعه برنامه‌های آموزشی مدیران و مذاکره‌کنندگان ترسیم نماید. بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که تاکتیک‌های مذاکره در گفتمان مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز کدامند و رتبه‌بندی آن‌ها به چه صورت است؟ با توجه به اینکه شورای اسلامی شهر شیراز به عنوان یک مرجع سیاست‌گذاری شهری دارای اهمیت زیادی در آینده شیراز است و شهر شیراز به عنوان یک کلان‌شهر در سطح کشور ایران می‌تواند نقش مهمی داشته باشد. تا کنون در پژوهش‌های ثبت‌شده در دانشگاه‌های کشور به موضوع مذاکره در شوراهای شهر پرداخته نشده است از این رو بررسی چگونگی انجام گفتمان مذاکرات در شورای شهر شیراز دارای وجهی نو در پژوهش خواهد بود. در نهایت نیز با توجه به پیشینه‌ی تحقیقات صورت گرفته در حوزه مذاکره که اغلب اوقات، تنها به‌طور متمرکز به بررسی برخی اصول و تاکتیک‌های مشخص در برخی فرهنگ‌های غربی پرداخته شده است، این نیاز به نظر می‌رسد که انجام تحقیقی که با دیدی گسترده‌تر از پیشینیان به بررسی جامع کاربرد این تاکتیک‌ها در گفتمان مذاکرات در یک طیف خاص فرهنگی بپردازد، جزو نیازهای مهم پژوهشی در حوزه ادبیات مذاکرات می‌باشد.

پیشینه پژوهش

مه‌زاده نادری (۱۳۷۸) در پژوهشی به شناسایی نقش دانش مذاکره بر موفقیت مذاکره‌کنندگان شاغل در بخش‌های تولیدی تجاری استان خراسان پرداخته است. به‌طور کلی این پژوهش نشانگر این مهم می‌باشد که، مذاکره‌کنندگانی که از دانش مذاکره بالاتری برخوردارند، در مذاکرات موفقیت بیشتری کسب می‌کنند. نتایج اغلب مذاکرات به برد نخواهد انجامید و در حالت‌هایی که سطح انتظارات دو طرف متفاوت می‌باشد، غالب مذاکرات منجر به برد آن طرف، که سطح انتظاراتی بالاتری داشته می‌انجامد. نتایج این تحقیق حاکی از آن می‌باشد که رابطه مستقیم و معناداری بین سطح انتظار مذاکره‌کنندگان و برد در مذاکره وجود دارد. همچنین به‌طور میانگین سطح انتظارات جامعه مورد مطالعه این تحقیق، پایین‌تر از جامعه تحقیق اولیه ویلیام کوهن می‌باشد که می‌توان این نتیجه را نیز برداشت کرد که سطح انتظارات مدیران ایرانی به مراتب پایین‌تر از هم‌تایان غربی خود می‌باشد و سمرادی و دیگران (۱۳۹۲) در پژوهشی به تحلیل تأثیر سبک‌های مذاکره بر سطح فروش شرکت چینی کرد کرمانشاه پرداختند، که نتایج تحقیق مبین این مهم بود که سبک واقع‌گرایی اثربخش‌ترین سبک برای انجام مذاکرات بوده و پس از آن سبک‌های هنجاری، تحلیلی و شهودی می‌باشند. این تحقیق از نوع پیمایشی بوده است که جامعه آماری آن ۳۰ نفر از کارکنان شرکت مذکور بوده و جهت جمع‌آوری و گردآوری اطلاعات آن از پرسشنامه مقیمی تحت عنوان "مهارت مذاکره" استفاده گردیده است. داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل گردیده و نتایج نشان‌دهنده‌ی آن بود که سبک‌های مهارت مذاکره بر سطح فروش شرکت تأثیر معناداری دارند. کشتکار و دیگران (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مهارت مذاکره مدیران بازرگانی شرکت‌های تولیدی صنعتی در کرمانشاه با فروش آن شرکت‌ها پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده‌ی وجود رابطه مثبت بین مهارت مذاکره مدیران بازرگانی شرکت‌ها با فروش آن‌ها می‌باشد. فانگ^۱ و دیگران (۲۰۰۸) پژوهشی را بر روی عوامل شکست و موفقیت در مذاکرات با جمهوری خلق چین انجام دادند. در این پژوهش که به مطالعه روند تجارت کشور سوئد با کشور چین پرداخته شده است سه عامل موفقیت تیم با چین به این صورت بیان گردیده است: وجود صداقت و صمیمیت در بین اعضای تیم، آماده‌سازی کامل تیم مذاکره‌کننده پیش از شروع مذاکره و برخورداری اعضای تیم مذاکره‌کننده از خبرگی فنی در موضوع مورد بحث. ادوارد^۲ و دیگران (۲۰۰۸) در پژوهشی به شناسایی نقش پارامتر اعتماد در به دست آوردن نتایج بهتر در مذاکرات تعاملی پرداختند که در نهایت مشخص گردید در مواقعی که اعتماد دو طرف در سطح یکسانی نسبت به هم باشد نتایج مساعدتری به دست می‌آید و بهترین حالت در خروجی‌های فرآیند مذاکره‌ای می‌باشد که طرفین هر دو در سطح بالایی از اعتماد نسبت به هم قرار دارند. ارکاس و بانای^۳ (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «گرایش‌ها به استفاده از تاکتیک‌های مشکوک در ترکیه» به شناسایی نقش ویژگی‌های فردی مذاکره‌کنندگان همچون فردگرایی یا جمع‌گرایی، اعتماد و ایدئولوژی‌های اخلاقی بر استفاده از تاکتیک‌های مشکوک غیراخلاقی همچون ادعاهای غیرواقعی نمودن، فریبکاری و دروغ‌گویی پرداختند. در نهایت یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مذاکره‌کنندگانی که امتیاز بالایی در فردگرایی به دست می‌آوردند، تمایل بیشتری به استفاده از ادعاهای غیرواقعی نمودن و فریبکاری داشته و کمتر اقدام به دروغ‌گویی می‌نمودند. همچنین بین میزان اخلاق‌گرایی و استفاده از تاکتیک‌های غیراخلاقی رابطه‌ای منفی وجود داشت و در نهایت

¹ Fang & et al

² Edward & et al

³ Banai

بین اعتماد و استفاده از تاکتیک‌های مشکوک رابطه‌ای یافت نگردید. الخطیب^۱ و دیگران (۲۰۱۱) در پژوهشی به شناسایی تأثیرگرایشات فریبکارانه، نسبیته‌گرایی اخلاقی و فرصت‌طلبی مذاکره‌کنندگان بر تاکتیک‌های مذاکرات آن‌ها پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن می‌باشد که نسبیته‌گرایی اخلاقی و گرایشات فریبکارانه پارامترهای خوبی جهت پیش‌بینی استفاده از فرصت‌طلبی‌های مذاکره‌کنندگان بوده و این نیز بر استفاده مستقیم از دیگر اصول غیراخلاقی در مذاکرات تأثیرگذار می‌باشد. با این حال اصول اخلاقی در بین مذاکره‌کنندگان آمریکایی بیش از مذاکره‌کنندگان بلژیکی مورد توجه واقع گردیده بود. اینهبون هان^۲ و دیگران (۲۰۱۲) در پژوهشی که در کشور کره جنوبی، تحت عنوان «چه زمانی تاکتیک‌های تعاملی در مذاکرات مؤثرتر است»، به بررسی تاکتیک‌هایی پرداختند که منجر به کسب بهترین نتایج در انواع مذاکرات تعاملی و توزیعی می‌گردد. نتایج حاصل از این شبیه‌سازی‌ها نشانگر این مهم می‌باشد که مذاکره‌کنندگان با میزان بالاتری از اخلاق‌گرایی در مذاکرات تعاملی به نتایج بهتری می‌رسیدند و یکی از دلایل آن استفاده مؤثرتر آن‌ها از تکنیک‌های تعاملی بوده است. همچنین استفاده هم‌زمان از تکنیک‌های تعاملی و توزیعی در مذاکراتی که روح تعاملی در آن برقرار می‌باشد نتایج به مراتب بهتری نسبت به زمانی که تنها از تکنیک‌های تعاملی استفاده می‌شود برای طرفین در بر خواهد داشت. کاپیوتو^۳ (۲۰۱۲) در پژوهشی با مرور بر ادبیات فرآیند مذاکره تأثیر تمایلات شناختی بر این فرآیند را مورد بررسی قرار داده که در نهایت به نتایج مهمی در مورد اصول تصمیم‌گیری و فرآیند مذاکره دست‌یافت. به اعتقاد وی ۲۱ نوع تمایل در حین تصمیم‌گیری وجود دارد که منجر به گرفتن تصمیماتی با کیفیت پایین می‌گردد و تاکنون تنها در مورد ارتباط ۵ مورد از آن‌ها با فرآیند مذاکره مطالعاتی انجام پذیرفته است. این عوامل عبارت‌اند از: صلیبیت ذهنی، اعتمادبه‌نفس بیش از حد، چارچوب‌بندی، تحت تأثیر وضعیت موجود بودن و خودرأی بودن مهم‌ترین پارامترها بوده‌اند. همچنین پس از مطالعه تحقیقات مرتبط با مذاکره وی ۵ گرایش را که بیشترین تأثیر را بر فرآیند مذاکره می‌گذارد این چنین معرفی نموده است: خطای حجم کیک ثابت، خطای ناسازگاری، تمایلات میان گروهی، خطاهای رابطه‌ای و خطای سخت بودن. وی با مطالعه ده‌ها پژوهش در حوزه‌های قضاوت، تصمیم‌گیری، مدیریت تعارض روانشناسی، رفتارشناسی و مدیریت در فرهنگ‌های مختلف به این نتیجه دست‌یافت که گرایشات رفتاری افراد از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت بوده و همچنین تمایلات احساسی نقش بسزایی در شکل‌گیری این گرایشات ایفا می‌نمایند. سیناسور^۴ و دیگران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان مزیت‌های غیرقابل‌پیش‌بینی بودن در مذاکرات، به بررسی ارتباطاتی پرداخته‌اند که همراه با ناسازگاری‌های احساسی و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن یکی از طرفین مذاکره‌کننده بوده است و این عوامل چطور بر اعطای امتیاز از سوی طرف مقابل تأثیر می‌گذارد. جامعه آماری این تحقیق متشکل از ۲۲۰ نفر از مدیران خبره بوده که به‌طور رندوم به گروه‌های دو نفره تقسیم گردیدند. به هر یک از گروه‌ها به‌طور اتفاقی یکی از دو آزمایش بی‌ثباتی احساسی و عصبانیت داده شد و یک نفر نقش تأثیرگذار و دیگری نقش تأثیرپذیر را ایفا نمودند. نتایج حاصل نمایانگر آن است که عدم ثبات احساسی و تغییر سریع و مداوم رفتاری همچون: از عصبانیت به مهربانی گرویدن باعث بوجود آمدن احساسی مبنی بر عدم کنترل بر نتایج از سوی طرف مقابل می‌شود. همچنین این پژوهش تأییدی بر پژوهش‌های قبلی در حوزه تأثیر منفی پرخاشگری بر نتایج مذاکرات بوده است.

روش پژوهش

یکی از حساس‌ترین مراحل انجام هر پژوهش، مرحله گردآوری اطلاعات است. روش گردآوری اطلاعات متأثر از ماهیت موضوع و متغیرهای مورد بررسی می‌باشد. انجام مطالعات کتابخانه‌ای یکی از روش‌های معمول برای دستیابی به یافته‌ها و یکی از اساسی‌ترین مراحل در جمع‌آوری اطلاعات برای پژوهش است. در پژوهش حاضر از مطالعه کتابخانه‌ای به‌منظور بررسی ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش استفاده گردیده است. در این مرحله تلاش گردید تا انواع تاکتیک‌های مذاکره جمع‌آوری گردد. در ادامه با استفاده از ترکیب بین یافته‌های حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و انجام مصاحبه‌های اولیه فهرست تاکتیک‌های مذاکره نهایی شده و بر مبنای آن پرسشنامه‌ی دور اول دلفی طراحی گردیده است. پس از انجام مراحل دلفی و رسیدن به اجماع نظر تاکتیک‌های استفاده‌شده در مذاکرات صحن علنی شورای شهر شناسایی گردید. نهایتاً با استفاده از پرسشنامه مقایسه زوجی به رتبه‌بندی تاکتیک‌ها بر اساس اهمیت و ارجحیت نسبت به یکدیگر پرداخته‌شده است. بنابراین روش‌های گردآوری اطلاعات در پژوهش فعلی پس از بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، مصاحبه با مذاکره‌کنندگان باتجربه، پرسشنامه دلفی و پرسشنامه مقایسه زوجی می‌باشد پس از رسیدن به اجماع آرا خبرگان طی مراحل دلفی نوبت به استفاده پرسشنامه مقایسه زوجی جهت انجام فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی می‌گردد. پس از انجام فرآیند

¹ Al-Khatib

² Inhyunhan

³ Caputo

⁴ Sinaceur

می‌توان تاکتیک‌های برگزیده را از لحاظ درجه ارجحیت نسبت به یکدیگر رتبه‌بندی نمود. در این پژوهش پرسشنامه تحلیل سلسله‌مراتبی شامل ۷ تاکتیک برگزیده از دوره‌های دلفی می‌باشد که این تاکتیک‌ها به صورت مقایسه زوجی با یکدیگر از نظر میزان ارجحیت با بکارگیری نرم‌افزار **Expert Choice** موردسجش قرار خواهند گرفت. نرم‌افزار **Expert Choice** یک ابزار قوی برای تصمیم‌گیری چند معیاره بر اساس فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی می‌باشد که روشی منحصربه‌فرد برای استفاده از مقایسه‌های دوجه‌دو و استخراج ارجحیت‌ها دارد. روش **AHP** با استفاده از ماتریس‌های مقایسه دوجه‌دو به مقایسه گزینه‌های مختلف نسبت به معیارها پرداخته و درنهایت ارجح‌ترین گزینه را مشخص می‌کند. نرم‌افزار اکسپرت چویس قابل‌اعتماد برای ارزیابی‌های چند معیاره است که مورد تأیید و حمایت توماس آل‌ساعتی بنیان‌گذار روش **AHP** می‌باشد و دارای قابلیت‌های فراوانی از جمله آنالیز حساسیت، تصمیم‌گروهی و ... می‌باشد. این نرم‌افزار ارجحیت‌های به دست آمده در هر قسمت از فرآیند تصمیم‌گیری را باهم ترکیب و تلفیق کرده و سپس ارجحیت کلی گزینه‌ها را مشخص کند. در این پژوهش برای انجام تحلیل **AHP** از این نرم‌افزار استفاده گردیده است.

آمار استنباطی

پس از دسته‌بندی تاکتیک‌ها، پرسشنامه‌ی دلفی بر اساس این دسته‌بندی شامل ۳۷ گزینه که هر یک معرفی‌کننده‌ی یکی از این تاکتیک‌ها بودند طراحی گردید و پس از تأیید پرسشنامه توسط اساتید دانشگاه، مراحل دلفی برگزار گردید. نتایج رتبه‌بندی تاکتیک‌ها حاصل از جمع‌آوری و محاسبه میانگین نمرات دیدگاه‌های مذاکره‌کنندگان در دور اول دلفی به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۱. نتایج دور اول دلفی

نام گروه تاکتیک	شماره	نام تاکتیک	امتیاز	واریانس
تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات:	۱	تاکتیک برنامه‌ریزی و کنترل دستور جلسات	۰.۲۲	
	۲	تاکتیک استفاده از فشار زمانی	۰.۶۷	
	۳	تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات	۲.۰۰	
	۴	تاکتیک طراحی مناسب فضای محیطی جلسه	۰.۲۲	
	۵	تاکتیک تعیین پیش شرط پیش از آغاز مذاکره	۱.۵۶	
تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات:	۶	تاکتیک ارائه آمارهای نامرتب و یا ناصحیح	۰.۲۲	
	۷	تاکتیک استفاده از پیام‌های مهم	۱.۵۶	
	۸	تاکتیک طرح پرسش‌های هدفمند	۰.۶۷	
تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات:	۹	تاکتیک پلیس خوب / پلیس بد	۰.۶۷	
	۱۰	تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه‌های ذهنی	۰.۲۲	
	۱۱	تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف	۰.۲۲	
	۱۲	تاکتیک بزرگنمایی و تمارض فیزیکی	۲.۰۰	
تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات تصمیم‌گیری در مذاکرات:	۱۳	تاکتیک ایجاد شرایط مناقصه و مزایده	۰.۶۷	
	۱۴	تاکتیک بزرگنمایی پوشالین	۱.۵۶	
	۱۵	تاکتیک راندن دیوانه‌وار	۰.۶۷	
	۱۶	تاکتیک ضرب‌الاجل زمانی	۲.۰۰	

ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفت‌وگو مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر

شیراز

۲،۶۷		تاکتیک درخواست امتیاز در لحظات پایانی	۱۷	
۲،۶۷		تاکتیک پیشنهاد دارای مهلت محدود	۱۸	
۲،۶۷		استراتژی کالباسی	۱۹	
۲،۸۹		تاکتیک نه حرف من نه حرف شما	۲۰	
۰،۲۲		تاکتیک وجود محدودیت	۲۱	
۰،۲۲		تاکتیک دفاع در عمق	۲۲	
۰،۲۲		تاکتیک بمباران اطلاعاتی	۲۳	
۰،۲۲		تاکتیک فرستادن نماینده‌ی ناتوان به مذاکرات	۲۴	
۰،۶۷		تاکتیک‌های تأثیرگذار بر احساسات	۲۵	تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات:
۰،۹۲		تاکتیک تملق و چرب‌زبانی	۲۶	
۰،۶۷		تاکتیک تاتولوژی	۲۷	
۰،۲۲		فن بیان و تسلط کلامی	۲۸	
۰،۶۷		تاکتیک استناد بر گذشته	۲۹	
۰،۶۷		تاکتیک تعویض مذاکره‌کننده	۳۰	تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای:
۰،۲۲		تاکتیک برقراری روابط غیررسمی	۳۱	
۰،۸		تاکتیک ایجاد تفرقه	۳۲	
۰،۲۲		تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی	۳۳	
۰،۸۹		تاکتیک‌های سیاسی کاری در مذاکرات	۳۴	تاکتیک‌های برتری جویانه
۰،۲۴		تاکتیک فریبکاری در مذاکرات	۳۵	تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات:
۰،۶۷		تاکتیک ایجاد جنگ روانی	۳۶	
۰،۶۷	۲	تاکتیک موضع‌گیری سرسختانه	۳۷	

در جهت برآورد میزان همگرایی نظرات پنل دلفی در این مرحله از ضریب هماهنگی کندال (W) استفاده می‌شود. ضریب کندال در دور اول دلفی برابر ۰،۴۶۲ می‌باشد. در پایان دور اول دلفی رتبه‌بندی تاکتیک‌ها از منظر میزان اثربخش نمودن مذاکرات تجاری مطابق جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. جدول رتبه‌بندی تاکتیک‌ها در پایان دور اول دلفی

رتبه	نام تاکتیک	امتیاز
۱	تاکتیک برنامه‌ریزی و کنترل دستور جلسات	۴،۲۳
۲	تاکتیک طراحی مناسب فضای محیطی جلسه	۴،۲۳

۴,۳۳	فن بیان و تسلط کلامی	۳
۴,۳۳	تاکتیک برقراری روابط غیررسمی	۴
۴,۳۳	تاکتیک‌های سیاسی کاری در مذاکرات	۵
۴	تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات	۶
۴	تاکتیک پلیس خوب/ پلیس بد	۷
۴	تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه‌های ذهنی	۸
۴	تاکتیک‌های تأثیرگذار بر احساسات	۹
۳,۷۵	تاکتیک طرح پرسش‌های هدفمند	۱۰
۳,۳۳	تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف	۱۱
۳,۳۳	تاکتیک نه به حرف من نه حرف شما	۱۲
۳,۳۳	تاکتیک وجود محدودیت	۱۳
۳,۳۳	تاکتیک دفاع در عمق	۱۴
۳,۳۳	تاکتیک بمباران اطلاعاتی	۱۵
۳,۳۳	تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی	۱۶
۳	تاکتیک استفاده از فشار زمانی	۱۷
۳	تاکتیک ایجاد شرایط مناقصه و مزایده	۱۸
۳	تاکتیک ضرب‌الاجل زمانی	۱۹
۳	تاکتیک درخواست امتیاز در لحظات پایانی	۲۰
۳	تاکتیک پیشنهاد دارای مهلت محدود	۲۱
۳	تاکتیک کالباسی	۲۲
۳	تاکتیک تملق و چرب‌زبانی	۲۳
۳	تاکتیک تاتولوژی	۲۴
۳	تاکتیک استناد بر گذشته	۲۵
۳	تاکتیک تعویض مذاکره‌کننده	۲۶
۳	تاکتیک ایجاد تفرقه	۲۷
۲,۶۷	تاکتیک تعیین پیش شرط پیش از آغاز مذاکره	۲۸
۲,۶۷	تاکتیک بزرگنمایی پوشالین	۲۹
۲,۳۳	تاکتیک استفاده از پیام‌های مبهم	۳۰

ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفت‌وگو مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر

شیراز

۳۱	تاکتیک بزرگنمایی و تمارض فیزیکی	۲
۳۲	تاکتیک راندن دیوانه‌وار	۲
۳۳	تاکتیک فریبکاری در مذاکرات	۲
۳۴	تاکتیک ایجاد جنگ روانی	۲
۳۵	تاکتیک موضع‌گیری سرسختانه	۲
۳۶	تاکتیک ارائه آمارهای نامرتب و یا ناصحیح	۱,۶۷
۳۷	تاکتیک فرستادن نماینده‌ی ناتوان به مذاکرات	۱,۶۷

نتایج دور دوم دلفی

در دور دوم دلفی مجدداً پرسشنامه دلفی در اختیار اعضای پنل قرار گرفت اما با این تفاوت که این بار امتیاز هر تاکتیک در دور اول در مقابل آن نوشته شده بود تا افراد این بار بتوانند با توجه به دید جمعی مجدداً نظر خود را نسبت به تاکتیک‌ها درج نمایند. نتایج رتبه‌بندی تاکتیک‌ها حاصل از جمع‌آوری دیدگاه‌های مذاکره‌کنندگان در دور دوم دلفی به شرح مندرج در جدول ۳ می‌باشد:

جدول ۳ نتایج دور دوم دلفی

نام گروه تاکتیک	شماره	نام تاکتیک	امتیاز دور اول	امتیاز دور دوم	واریانس
تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات:	۱	تاکتیک برنامه‌ریزی و کنترل دستور جلسات	۴,۳۳	۴,۳۳	۰,۲۲
	۲	تاکتیک استفاده از فشار زمانی	۳	۳	۰,۶۷
	۳	تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات	۴	۴,۳۳	۰,۲۲
	۴	تاکتیک طراحی مناسب فضای محیطی جلسه	۴,۳۳	۴	۰
	۵	تاکتیک تعیین پیش شرط پیش از آغاز مذاکره	۲,۶۷	۳	۰,۶۷
تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات:	۶	تاکتیک ارائه آمارهای نامرتب و یا ناصحیح	۱,۶۷	۱,۶۷	۰,۲۲
	۷	تاکتیک استفاده از پیام‌های مبهم	۲,۳۳	۲,۳۳	۰,۲۲
	۸	تاکتیک طرح پرسش‌های هدفمند	۳,۷۵	۳,۷۵	۰,۶۷
تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات:	۹	تاکتیک پلش خوب/ پلیس بد	۴	۳,۶۷	۰,۲۲
	۱۰	تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه‌های ذهنی	۴	۴,۳۳	۰,۲۲
	۱۱	تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف	۳,۳۳	۳,۳۳	۰,۲۲
	۱۲	تاکتیک بزرگنمایی و تمارض فیزیکی	۲	۲	۲
تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات تصمیم‌گیری در مذاکرات:	۱۳	تاکتیک ایجاد شرایط مناقصه و مزایده	۳	۳	۰,۶۷
	۱۴	تاکتیک بزرگنمایی پوشالین	۲,۶۷	۲,۶۷	۱,۵۶
	۱۵	تاکتیک راندن دیوانه‌وار	۲	۲	۰,۶۷
	۱۶	تاکتیک ضرب‌الاجل زمانی	۳	۳	۰,۸۹
	۱۷	تاکتیک درخواست امتیاز در لحظات پایانی	۳	۳	۰,۶۷

۰۰۶۷	۳	۳	تاکتیک پیشنهاد دارای مهلت محدود	۱۸	تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات
۰۰۸۹	۳،۶۷	۳	استراتژی کالباسی	۱۹	
۰۰۸۹	۳،۳۳	۳،۳۳	تاکتیک نه حرف من نه حرف شما	۲۰	
۰۰۲۲	۳،۳۳	۳،۳۳	تاکتیک وجود محدودیت	۲۱	
۰۰۲۲	۳،۳۳	۳،۳۳	تاکتیک دفاع در عمق	۲۲	
۰۰۲۸	۳،۳۳	۳،۳۳	تاکتیک بمباران اطلاعاتی	۲۳	
۰۰۲۲	۱،۶۷	۱،۶۷	تاکتیک فرستادن نماینده‌ی ناتوان به مذاکرات	۲۴	
۰۰۲۲	۴،۳۳	۴	تاکتیک‌های تأثیرگذار بر احساسات	۲۵	
۰۰۶۷	۳	۳	تاکتیک تملق و چرب‌زبانی	۲۶	
۰۰۶۷	۳	۳	تاکتیک اتولوژی	۲۷	
۰۰۲۲	۴،۳۳	۴،۳۳	فن بیان و تسلط کلامی	۲۸	تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای:
۰۰۶۷	۳	۳	تاکتیک استناد بر گذشته	۲۹	
۰۰۶۷	۳	۳	تاکتیک تعویض مذاکره‌کننده	۳۰	
۰۰۲۲	۴،۳۳	۴،۳۳	تاکتیک برقراری روابط غیررسمی	۳۱	
۰۰۱۴	۳	۳	تاکتیک ایجاد تفرقه	۳۲	
۰۰۲۲	۳،۳۳	۳،۳۳	تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی	۳۳	
۰۰۲۲	۴،۶۷	۴،۳۳	تاکتیک‌های سیاسی کاری در مذاکرات	۳۴	
۰۰۱۴	۲	۲	تاکتیک فریبکاری در مذاکرات	۳۵	
۰۰۲۲	۲،۳۳	۲	تاکتیک ایجاد جنگ روانی	۳۶	
۰۰۲۲	۲،۳۳	۲	تاکتیک موضع‌گیری سرسختانه	۳۷	

در این مرحله ضریب هماهنگی کندال با افزایش نسبت به دور قبل به عدد ۰.۵۷۶ رسیده است که نشانگر بهبود روند به میزان قابل‌توجهی می‌باشد، از این روی نیاز است تا یک دور دیگر فرآیند ادامه یابد تا به سطح مطلوبی از هماهنگی رسیده و همچنین اختلاف‌نظر بین دو مرحله به حداقل برسد. در پایان دور دوم دلفی رتبه‌بندی تاکتیک‌ها از منظر میزان اثربخش نمودن مذاکرات تجاری مطابق جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴. جدول رتبه‌بندی تاکتیک‌ها در پایان دور دوم دلفی

رتبه	نام تاکتیک	امتیاز
۱	تاکتیک‌های سیاسی کاری در مذاکرات	۴،۶۷
۲	تاکتیک برنامه‌ریزی و کنترل دستور جلسات	۴،۳۳
۳	تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات	۴،۳۳
۴	تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه‌های ذهنی	۴،۳۳
۵	تاکتیک‌های تأثیرگذار بر احساسات	۴،۳۳
۶	فن بیان و تسلط کلامی	۴،۳۳
۷	تاکتیک برقراری روابط غیررسمی	۴،۳۳
۸	تاکتیک طراحی مناسب فضای محیطی جلسه	۴
۹	تاکتیک طرح پرسش‌های هدفمند	۳،۷۵

ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفتمان مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر

شیراز

۳۰۶۷	تاکتیک پلیس خوب/ پلیس بد	۱۰
۳۰۶۷	استراتژی کالباسی	۱۱
۳۰۳۳	تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف	۱۲
۳۰۳۳	تاکتیک ضرب‌الاجل زمانی	۱۳
۳۰۳۳	تاکتیک نه به حرف من نه حرف شما	۱۴
۳۰۳۳	تاکتیک وجود محدودیت	۱۵
۳۰۳۳	تاکتیک دفاع در عمق	۱۶
۳۰۳۳	تاکتیک بمباران اطلاعاتی	۱۷
۳۰۳۳	تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی	۱۸
۳	تاکتیک استفاده از فشار روانی	۱۹
۳	تاکتیک تعیین پیش شرط پیش از آغاز مذاکره	۲۰
۳	تاکتیک ایجاد شرایط مناقصه و مزایده	۲۱
۳	تاکتیک درخواست امتیاز در لحظات پایانی	۲۲
۳	تاکتیک پیشنهاد دارای مهلت محدود	۲۳
۳	تاکتیک تملق و چرب‌زبانی	۲۴
۳	تاکتیک ناتولوژی	۲۵
۳	تاکتیک استناد بر گذشته	۲۶
۳	تاکتیک تعویض مذاکره‌کننده	۲۷
۳	تاکتیک ایجاد تفرقه	۲۸
۲۰۶۷	تاکتیک بزرگنمایی پوشالین	۲۹
۲۰۳۳	تاکتیک استفاده از پیام‌های مبهم	۳۰
۲۰۳۳	تاکتیک ایجاد جنگ روانی	۳۱
۲۰۳۳	تاکتیک موضع‌گیری سرسختانه	۳۲
۲	تاکتیک بزرگنمایی و تمارض	۳۳
۲	تاکتیک راندن دیوانه‌وار	۳۴
۲	تاکتیک فریبکاری در مذاکرات	۳۵
۱۰۶۷	تاکتیک ارائه آمارهای نامرتبط و یا ناصحیح	۳۶
۱۰۶۷	تاکتیک فرستادن نماینده‌ی ناتوان به مذاکرات	۳۷

نتایج دور سوم دلفی

در دور سوم دلفی مجدداً پرسشنامه دلفی در اختیار اعضای پنل قرار گرفت مانند دور قبل، این بار نیز امتیاز هر تاکتیک در دور قبل در مقابل آن نوشته شده بود. نتایج رتبه‌بندی تاکتیک‌ها حاصل از جمع‌آوری دیدگاه‌های مذاکره‌کنندگان در این دور به شرح مندرج در جدول ۵ می‌باشد:

جدول ۵. نتایج دور سوم دلفی

نام گروه تاکتیک	شماره	نام تاکتیک	امتیاز دور اول	امتیاز دور دوم	امتیاز دور سوم	واریانس
تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات:	۱	تاکتیک برنامه‌ریزی و کنترل دستور جلسات	۴,۳۳	۴,۳۳	۴,۵	۰,۰۱۶
	۲	تاکتیک استفاده از فشار زمانی	۳	۳	۳,۳۳	۰,۱۷
	۳	تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات	۴	۴,۳۳	۴,۶۷	۰,۲۲
	۴	تاکتیک طراحی مناسب فضای محیطی جلسه	۴,۳۳	۴	۴,۳۳	۰,۲۲
	۵	تاکتیک تعیین بیش شرط پیش از آغاز مذاکره	۲,۶۷	۳	۳,۱۷	۰,۰۶
تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات:	۶	تاکتیک ارائه آمارهای نامرتبط و یا ناصحیح	۱,۶۷	۱,۶۷	۲,۱۷	۰,۰۶
	۷	تاکتیک استفاده از پیام‌های مبهم	۲,۳۳	۲,۳۳	۲,۳۳	۰,۲۲
	۸	تاکتیک طرح پرسش‌های هدفمند	۳,۷۵	۳,۷۵	۳,۵	۰,۲۲
تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات	۹	تاکتیک پلیش خوب/ پلیس بد	۴	۳,۶۷	۳,۶۷	۰,۲۲
	۱۰	تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه‌های ذهنی	۴	۴,۳۳	۴,۵	۰,۱۷
	۱۱	تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف	۳,۳۳	۳,۳۳	۳,۳۳	۰,۲۲
	۱۲	تاکتیک بزرگنمایی و تمارض فیزیکی	۲	۲	۲,۶۷	۰,۲۲
	۱۳	تاکتیک ایجاد شرایط مناقصه و مزایده	۳	۳	۳	۰,۶۷
تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات تصمیم‌گیری در مذاکرات:	۱۴	تاکتیک بزرگنمایی پوشالین	۲,۶۷	۲,۶۷	۲,۶۷	۱,۵۶
	۱۵	تاکتیک راندن دیوانه‌وار	۲	۲	۲	۰,۶۷
	۱۶	تاکتیک ضرب‌الاجل زمانی	۳	۳	۳,۳۳	۰,۸۹
	۱۷	تاکتیک درخواست امتیاز در لحظات پایانی	۳	۳	۳	۰,۶۷

ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفت‌وگو مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر

شیراز

۰	۳,۰۳	۳	۳	تاکتیک پیشنهاد دارای مهلت محدود	۱۸	
۰,۲۲	۳,۶۷	۳,۶۷	۳	استراتژی کالباسی	۱۹	
۰,۲۲	۳,۶۷	۳,۳۳	۳,۳۳	تاکتیک نه حرف من نه حرف شما	۲۰	
۰,۲۲	۳,۳۳	۳,۳۳	۳,۳۳	تاکتیک وجود محدودیت	۲۱	
۰,۲۲	۳,۳۳	۳,۳۳	۳,۳۳	تاکتیک دفاع در عمق	۲۲	
۰,۰۶	۳,۳۳	۳,۳۳	۳,۳۳	تاکتیک بمباران اطلاعاتی	۲۳	
۰,۰۶	۲,۱۷	۱,۶۷	۱,۶۷	تاکتیک فرستادن نماینده‌ی ناتوان به مذاکرات	۲۴	
۰,۲۲	۴,۳۳	۴,۳۳	۴	تاکتیک‌های تأثیرگذار بر احساسات	۲۵	تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات
۰,۶۷	۳	۳	۳	تاکتیک تملق و چرب‌زبانی	۲۶	
۰,۰۶	۲,۸۳	۳	۳	تاکتیک ناتولوژی	۲۷	
۰,۲۲	۴,۳۳	۴,۳۳	۴,۳۳	فن بیان و تسلط کلامی	۲۸	
۰,۶۷	۳	۳	۳	تاکتیک استناد بر گذشته	۲۹	
۰,۶۷	۳	۳	۳	تاکتیک تعویض مذاکره‌کننده	۳۰	تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای
۰,۲۲	۴,۳۳	۴,۳۳	۴,۳۳	تاکتیک برقراری روابط غیررسمی	۳۱	
۰,۰۶	۳,۱۷	۳	۳	تاکتیک ایجاد تفرقه	۳۲	
۰,۱۷	۳	۳,۳۳	۳,۳۳	تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی	۳۳	
۰,۲۲	۴,۶۷	۴,۶۷	۴,۳۳	تاکتیک‌های سیاسی کاری در مذاکرات	۳۴	تاکتیک‌های برتری جویانه
۰,۱۴	۲,۲۷	۲	۲	تاکتیک فریبکاری در مذاکرات	۳۵	تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات
۰,۲۲	۲,۳۳	۲,۳۳	۲	تاکتیک ایجاد جنگ روانی	۳۶	
۰,۲۲	۲,۳۳	۲,۳۳	۲	تاکتیک موضع‌گیری سرسختانه	۳۷	

در پایان این مرحله ضریب هماهنگی کندال بازهم نسبت به دور قبل افزایش یافت و به عدد ۰.۶۶۵ رسیده است که نشانگر بهبود روند به میزان قابل توجهی می‌باشد، با توجه به تغییر زیاد ضریب کندال، نیاز است تا یک دور دیگر فرایند ادامه یابد تا تغییرات ضریب کندال به حداقل برسد. در پایان دور سوم دلفی رتبه‌بندی تاکتیک‌ها از منظر میزان اثربخش نمودن مذاکرات تجاری مطابق جدول ۶ می‌باشد.

جدول ۶ جدول رتبه‌بندی تاکتیک‌ها در پایان دور سوم دلفی

رتبه	نام تاکتیک	امتیاز
------	------------	--------

۴,۶۷	تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات	۱
۴,۶۷	تاکتیک‌های سیاسی کاری در مذاکرات	۲
۴,۵	تاکتیک برنامه‌ریزی و کنترل دستور جلسات	۳
۴,۵	تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه‌های ذهنی	۴
۴,۳۳	تاکتیک طراحی مناسب فضای محیطی جلسه	۵
۴,۳۳	تاکتیک‌های تأثیرگذار بر احساسات	۶
۴,۳۳	فن بیان و تسلط کلامی	۷
۴,۳۳	تاکتیک برقراری روابط غیررسمی	۸
۳,۶۷	تاکتیک پلیس خوب / پلیس بد	۹
۳,۶۷	استراتژی کالباسی	۱۰
۳,۶۷	تاکتیک نه به حرف من نه حرف شما	۱۱
۳,۵	تاکتیک طرح پرسش‌های هدفمند	۱۲
۳,۳۳	تاکتیک استفاده از فشار زمانی	۱۳
۳,۳۳	تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف	۱۴
۳,۳۳	تاکتیک ضرب‌الاجل زمانی	۱۵
۳,۳۳	تاکتیک وجود محدودیت	۱۶
۳,۳۳	تاکتیک دفاع در عمق	۱۷
۳,۳۳	تاکتیک بمباران اطلاعاتی	۱۸
۳,۱۷	تاکتیک تعیین پیش شرط پیش از آغاز مذاکره	۱۹
۳,۱۷	تاکتیک ایجاد تفرقه	۲۰
۳,۰۳	تاکتیک پیشنهاد دارای مهلت محدود	۲۱
۳	تاکتیک ایجاد شرایط مناقصه و مزایده	۲۲
۳	تاکتیک درخواست امتیاز در لحظات پایانی	۲۳
۳	تاکتیک تملق و چرب‌زبانی	۲۴
۳	تاکتیک استناد بر گذشته	۲۵
۳,۳۳	تاکتیک تعویض مذاکره‌کننده	۲۶
۳,۳۳	تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی	۲۷
۲,۸۳	تاکتیک ناتولوژی	۲۸

ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفت‌وگو مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر شیراز

۲۹	تاکتیک بزرگنمایی و تمارض فیزیکی	۲۰۶۷
۳۰	تاکتیک بزرگنمایی پوشالین	۲۰۶۷
۳۱	تاکتیک استفاده از پیام‌های مبهم	۲۰۳۳
۳۲	تاکتیک ایجاد جنگ روانی	۲۰۳۳
۳۳	تاکتیک موضع‌گیری سرسختانه	۲۰۳۳
۳۴	تاکتیک فریبکاری در مذاکرات	۲۰۲۷
۳۵	تاکتیک ارائه آمارهای نامرتب و یا ناصحیح	۲۰۱۷
۳۶	تاکتیک فرستادن نماینده‌ی ناتوان به مذاکرات	۲۰۱۷
۳۷	تاکتیک راندن دیوانه‌وار	۲

نتایج دور چهارم دلفی

در دور چهارم دلفی نیز پرسشنامه دلفی در اختیار اعضای پنل قرار گرفت مانند دور قبل، این بار نیز امتیاز هر تاکتیک در دور قبل در مقابل آن نوشته شده بود. نتایج رتبه‌بندی تاکتیک‌ها حاصل از جمع‌آوری دیدگاه‌های اعضای پنل دلفی در این دور به شرح مندرج در جدول ۷ می‌باشد:

جدول ۷. نتایج دور چهارم دلفی

نام گروه تاکتیک	شماره	نام تاکتیک	امتیاز دور اول	امتیاز دور دوم	امتیاز دور سوم	امتیاز دور چهارم	وزیانس
تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات:	۱	تاکتیک برنامه‌ریزی و کنترل دستور جلسات	۴/۳۳	۴/۳۳	۴/۵	۴/۵	۰/۱۷
	۲	تاکتیک استفاده از فشار زمانی	۳	۳	۳/۳۳	۳/۳۳	۰/۲۲
	۳	تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات	۴	۴/۳۳	۴/۶۷	۴/۶۷	۰/۲۲
	۴	تاکتیک طراحی مناسب فضای محیطی جلسه	۴/۳۳	۴	۴/۳۳	۴/۳۳	۰/۲۲
	۵	تاکتیک تعیین پیش شرط پیش از آغاز مذاکره	۲/۶۷	۳	۳/۱۷	۳	۰/۱۵
تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات:	۶	تاکتیک ارائه آمارهای نامرتب و یا ناصحیح	۱/۶۷	۱/۶۷	۲/۱۷	۱/۳۳	۰/۱۷
	۷	تاکتیک استفاده از پیام‌های مبهم	۲/۳۳	۲/۳۳	۲/۳۳	۲/۳۳	۰/۲۲
	۸	تاکتیک طرح پرسش‌های هدفمند	۳/۷۵	۳/۷۵	۳/۵	۳/۵	۰/۲۲
تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات:	۹	تاکتیک پلیس خوب/ پلیس بد	۴	۳/۶۷	۳/۶۷	۳/۶۷	۰/۲۲
	۱۰	تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه‌های ذهنی	۴	۴/۳۳	۴/۵	۴/۵	۰/۱۷
	۱۱	تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف	۳/۳۳	۳/۳۳	۳/۳۳	۳/۳۳	۰/۲۲
	۱۲	تاکتیک بزرگنمایی و تمارض فیزیکی	۲	۲	۲/۶۷	۲/۶۷	۰/۲۲
	۱۳	تاکتیک ایجاد شرایط مناقصه و مزایده	۳	۳	۳	۳	۰/۶۷

۱/۵۶	۲/۶۷	۲/۶۷	۲/۶۷	۲/۶۷	تاکتیک بزرگنمایی پوشالین	۱۴	تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات تصمیم‌گیری در مذاکرات:	
۰/۶۷	۲	۲	۲	۲	تاکتیک راندن دیوانه‌وار	۱۵		
۰/۸۹	۳/۳۳	۳/۳۳	۳	۳	تاکتیک ضرب‌الاجل زمانی	۱۶		
۰/۶۷	۳	۳	۳	۳	تاکتیک درخواست امتیاز در لحظات پایانی	۱۷		
۰	۳	۳/۰۳	۳	۳	تاکتیک پیشنهاد دارای مهلت محدود	۱۸		
۰/۲۲	۳/۶۷	۳/۶۷	۳/۶۷	۳	استراتژی کالباسی	۱۹		
۰/۲۲	۳/۶۷	۳/۶۷	۳/۳۳	۳/۳۳	تاکتیک نه حرف من نه حرف شما	۲۰		
۰/۲۲	۳/۳۳	۳/۳۳	۳/۳۳	۳/۳۳	تاکتیک وجود محدودیت	۲۱		
۰/۲۲	۳/۳۳	۳/۳۳	۳/۳۳	۳/۳۳	تاکتیک دفاع در عمق	۲۲		
۰/۲۲	۳/۳۳	۳/۳۳	۳/۳۳	۳/۳۳	تاکتیک بمباران اطلاعاتی	۲۳		
۰/۲۲	۱/۶۷	۲/۱۷	۱/۶۷	۱/۶۷	تاکتیک فرستادن نماینده‌ی ناتوان به مذاکرات	۲۴		
۰/۲۲	۴/۳۳	۴/۳۳	۴/۳۳	۴	تاکتیک‌های تأثیرگذار بر احساسات	۲۵		تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات:
۰/۶۷	۳	۳	۳	۳	تاکتیک تملق و چرب‌زبانی	۲۶		
۰	۳	۲/۸۳	۳	۳	تاکتیک تاتولوژی	۲۷		
۰/۲۲	۴/۳۳	۴/۳۳	۴/۳۳	۴/۳۳	فن بیان و تسلط کلامی	۲۸		
۰/۶۷	۳	۳	۳	۳	تاکتیک استناد بر گذشته	۲۹		
۰/۶۷	۳	۳	۳	۳	تاکتیک تعویض مذاکره‌کننده	۳۰	تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای:	
۰/۲۲	۴/۳۳	۴/۳۳	۴/۳۳	۴/۳۳	تاکتیک برقراری روابط غیررسمی	۳۱		
۰/۳۱	۳	۳/۱۷	۳	۳	تاکتیک ایجاد تفرقه	۳۲		
۰/۲۲	۳/۳۳	۳	۳/۳۳	۳/۳۳	تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی	۳۳	تاکتیک‌های برتری جویانه	
۰/۲۲	۴/۶۷	۴/۶۷	۴/۶۷	۴/۳۳	تاکتیک‌های سیاسی کاری در مذاکرات	۳۴		
۰/۱۲	۲	۲/۲۷	۲	۲	تاکتیک فریبکاری در مذاکرات	۳۵	تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات:	
۰/۲۲	۲/۳۳	۲/۳۳	۲/۳۳	۲	تاکتیک ایجاد جنگ روانی	۳۶		
۰/۲۲	۲/۳۳	۲/۳۳	۲/۳۳	۲	تاکتیک موضع‌گیری سرسختانه	۳۷		

شناسایی شاخص‌های نهائی

مهم‌ترین تاکتیک‌های اثربخش در مذاکرات تجاری؛ مطالعه‌ی عملکرد مدیران ارشد شاغل در صنعت شوراهای اسلامی شهر و روستا عبارت‌اند از: تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات، تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات، تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات، تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات، تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات، تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای، تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات

برای هر یک از این معیارهای تعدادی زیر معیار شناسایی شده است. در مجموع ۷ معیار اصلی و ۳۷ زیر معیار موردبررسی قرار گرفته است. معیارها و زیرمعیارهای پژوهش در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. شاخص‌های اصلی و زیر معیارهای مربوط

زیرمعیارها		معیارهای اصلی	
۱۱۵	تاکتیک برنامه‌ریزی و کنترل دستور جلسات	۱C	تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات
۱۲۵	تاکتیک استفاده از فشار زمانی		

ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفت‌وگو مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر

شیراز

۱۳S	تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات		
۱۴S	تاکتیک طراحی مناسب فضای محیطی جلسه		
۱۵S	تاکتیک تعیین پیش شرط پیش از آغاز مذاکره		
۲۱S	تاکتیک ارائه آمارهای نامرتب و یا ناصحیح	۲C	تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات
۲۲S	تاکتیک استفاده از پیام‌های مبهم		
۲۳S	تاکتیک طرح پرسش‌های هدفمند		
۳۱S	تاکتیک پلیس خوب / پلیس بد	۳C	تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات
۳۲S	تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه‌های ذهنی		
۳۳S	تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف		
۳۴S	تاکتیک بزرگنمایی و تمارض فیزیکی		
۳۵S	تاکتیک ایجاد شرایط مناقصه و مزایده		
۴۱S	تاکتیک بزرگنمایی پوشالین	۴C	تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات
۴۲S	تاکتیک راندن دیوانه‌وار		
۴۳S	تاکتیک ضرب‌الاجل زمانی		
۴۴S	تاکتیک درخواست امتیاز در لحظات پایانی		
۴۵S	تاکتیک پیشنهاد دارای مهلت محدود		
۴۶S	استراتژی کالباسی		
۴۷S	تاکتیک نه حرف من نه حرف شما		
۴۸S	تاکتیک وجود محدودیت		
۴۹S	تاکتیک دفاع در عمق		
۴۱۰S	تاکتیک بمباران اطلاعاتی		
۴۱۱S	تاکتیک فرستادن نماینده‌ی ناتوان به مذاکرات		
۵۱S	تاکتیک‌های تأثیرگذار بر احساسات		
۵۲S	تاکتیک‌های سیاسی کاری در مذاکرات		
۵۳S	تاکتیک تملق و چرب‌زبانی		
۵۴S	تاکتیک تاتولوژی		
۵۵S	فن بیان و تسلط کلامی		
۵۶S	تاکتیک استناد بر گذشته		

۶۱S	تاکتیک تعویض مذاکره‌کننده	۶C	تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای
۶۲S	تاکتیک برقراری روابط غیررسمی		
۶۳S	تاکتیک ایجاد تفرقه		
۶۴S	تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی		
۷۱S	تاکتیک فریبکاری در مذاکرات	۷C	تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات
۷۲S	تاکتیک ایجاد جنگ روانی		
۷۳S	تاکتیک موضع‌گیری سرسختانه		

تعیین اولویت عناصر مدل با استفاده از تکنیک *AHP*

در این پژوهش برای تعیین وزن معیارها و شاخص‌های مدل از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (*AHP*) استفاده شده است. مراحل انجام تحلیل به صورت زیر است:

۱- اولویت‌بندی معیارهای اصلی بر اساس هدف از طریق مقایسه زوجی

۲- اولویت‌بندی هر یک از زیرمعیارها در خوشه مربوط به خود از طریق مقایسه زوجی

۳- محاسبه وزن کلی و تعیین اولویت نهائی شاخص‌ها

۴-۵- تعیین اولویت معیارهای اصلی بر اساس هدف مقایسه زوجی

برای انجام تحلیل شبکه نخست معیارهای اصلی بر اساس هدف به صورت زوجی مقایسه شده‌اند. تکنیک *AHP* یک تکنیک رتبه‌بندی است و رتبه‌بندی در این تکنیک بر اساس مقایسه‌های زوجی صورت می‌گیرد. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمامی عناصر هر خوشه باید به صورت دو به دو مقایسه شوند. بنابراین اگر در یک خوشه n عنصر وجود داشته باشد $\frac{n(n-1)}{2}$ مقایسه صورت خواهد گرفت. چون ۷ معیار وجود دارد بنابراین ۲۱ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است. با استفاده از تکنیک میانگین هندسی دیدگاه خبرگان تجمیع شده است و برای محاسبه وزن نهایی معیارها استفاده گردیده است. ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان در جدول ۹، ۹ ارائه شده است.

جدول ۹. تعیین اولویت معیارهای اصلی

۷C	۶C	۵C	۴C	۳C	۲C	۱C	
۱,۲۹۹	۴,۶۵۶	۱,۵۵	۲,۰۰۹	۲,۶۴۵	۲,۰۲۹	۱	۱C
۰,۰۸۶۹	۱,۴۴۲	۱,۰۰۸۶	۳,۵۴۷	۲,۰۵۴	۱	۰,۴۹۳	۲C
۰,۰۹۶۸	۳,۱۰۷	۲,۸۳۳	۱,۷۱۶	۱	۰,۴۸۷	۰,۳۷۸	۳C
۰,۰۸۷۸	۰,۳۹۷	۳,۲۳۴	۱	۰,۵۸۳	۰,۲۸۲	۰,۴۹۸	۴C
۱,۳۹۹	۰,۲۶۱	۱	۰,۳۰۹	۰,۳۵۳	۰,۳۵۳	۰,۶۴۵	۵C
۰,۰۷۰۷	۱	۳,۸۲۶	۲,۵۲۱	۰,۳۲۲	۰,۶۹۳	۰,۲۱۵	۶C
۱	۱,۴۱۵	۰,۰۷۱۵	۱,۰۱۳۹	۱,۰۳۳	۱,۱۵۱	۰,۰۷۷	۷C

ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفت‌وگو مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر

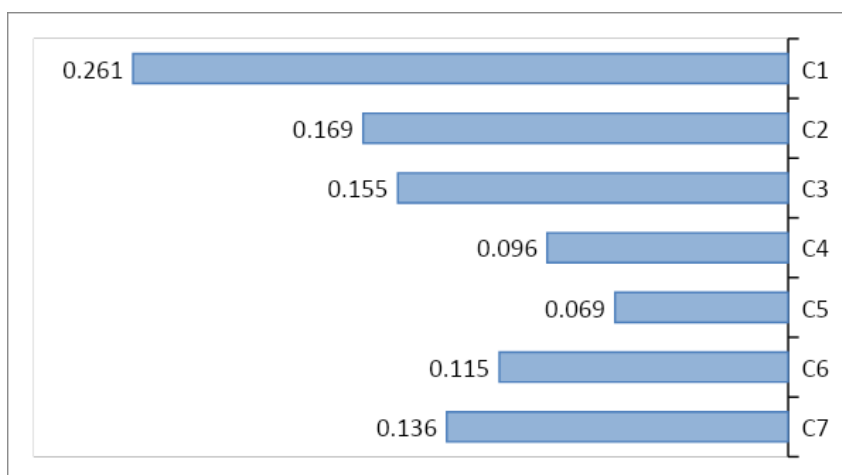
شیراز

گام بعدی محاسبه میانگین هندسی هر سطر برای تعیین وزن معیارها است. به همین ترتیب میانگین هندسی سایر سطرها محاسبه می‌شود. سپس مجموع میانگین هندسی تمامی سطرها محاسبه می‌شود. با تقسیم میانگین هندسی هر سطر بر مجموع میانگین هندسی سطرها مقدار وزن نرمال به دست می‌آید که به آن بردار ویژه نیز گفته می‌شود. خلاصه نتایج در جدول ۱۰ آمده است:

جدول ۱۰. تعیین اولویت معیارهای اصلی

وزن بردار ویژه	میانگین هندسی	۷C	۶C	۵C	۴C	۳C	۲C	۱C	
۰٫۲۶۱	۱٫۹۳۴	۱٫۲۹۹	۴٫۶۵۶	۱٫۵۵	۲٫۰۰۹	۲٫۶۴۵	۲٫۰۲۹	۱	۱C
۰٫۱۶۹	۱٫۲۵۴	۰٫۸۶۹	۱٫۴۴۲	۱٫۰۸۶	۳٫۵۴۷	۲٫۰۵۴	۱	۰٫۴۹۳	۲C
۰٫۱۵۵	۱٫۱۵۲	۰٫۹۶۸	۳٫۱۰۷	۲٫۸۳۳	۱٫۷۱۶	۱	۰٫۴۸۷	۰٫۳۷۸	۳C
۰٫۰۹۶	۰٫۷۱۱	۰٫۸۷۸	۰٫۳۹۷	۳٫۲۳۴	۱	۰٫۵۸۳	۰٫۲۸۲	۰٫۴۹۸	۴C
۰٫۰۶۹	۰٫۵۱۱	۱٫۳۹۹	۰٫۲۶۱	۱	۰٫۳۰۹	۰٫۳۵۳	۰٫۳۵۳	۰٫۶۴۵	۵C
۰٫۱۱۵	۰٫۸۵۲	۰٫۷۰۷	۱	۳٫۸۲۶	۲٫۵۲۱	۰٫۳۲۲	۰٫۶۹۳	۰٫۲۱۵	۶C
۰٫۱۳۶	۱٫۰۰۸	۱	۱٫۴۱۵	۰٫۷۱۵	۱٫۱۳۹	۱٫۰۳۳	۱٫۱۵۱	۰٫۷۷	۷C

بر اساس جدول ۱۰. بردار ویژه اولویت معیارهای اصلی به صورت W خواهد بود. بر اساس بردار ویژه به دست آمده: معیار تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات با وزن نرمال ۰/۲۶۱ از بیشترین اولویت برخوردار است.



شکل ۱. نمایش گرافیکی اولویت معیارهای اصلی

نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام‌شده ۰/۳۵ به دست آمده است که کوچک‌تر از ۰/۱ می‌باشد و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام‌شده اعتماد کرد.

مقایسه و تعیین اولویت زیرمعیارها

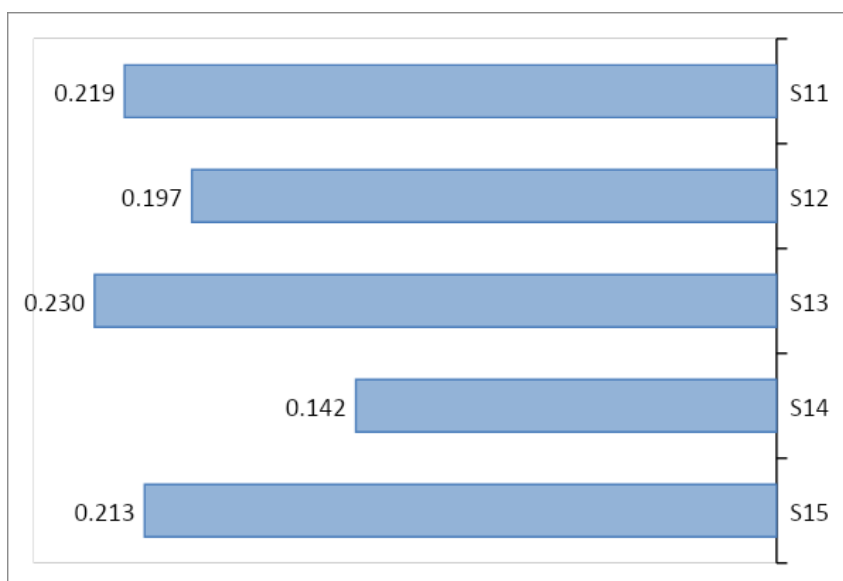
در گام سوم از تکنیک AHP زیرمعیارهای مربوط به هر معیار به صورت زوجی مقایسه شوند.

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات

زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات عبارت‌اند از:

- تاکتیک برنامه‌ریزی و کنترل دستور جلسات
- تاکتیک استفاده از فشار زمانی
- تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات
- تاکتیک طراحی مناسب فضای محیطی جلسه
- تاکتیک تعیین پیش شرط پیش از آغاز مذاکره
- جدول ۱۱. تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات

ردار ویژه	میانگین هندسی	۱۵S	۱۴S	۱۳S	۱۲S	۱۱S	
۰,۲۱۹	۱,۱۱۳	۰,۵۷۷	۱,۶۰۶	۱,۱۱۸	۱,۶۴۵	۱	۱۱S
۰,۱۹۷	۰,۹۹۸	۱,۳۰۳	۰,۹۱۳	۱,۳۶۷	۱	۰,۶۰۸	۱۲S
۰,۲۳۳	۱,۱۶۴	۱,۱۹۶	۲,۷۲۷	۱	۰,۷۳۱	۰,۸۹۵	۱۳S
۰,۱۴۲	۰,۷۱۸	۰,۷۶۲	۱	۰,۳۶۷	۱,۰۹۶	۰,۶۲۳	۱۴S
۰,۲۱۳	۱,۰۷۸	۱	۱,۳۱۲	۰,۸۳۶	۰,۷۶۷	۱,۷۳۲	۱۵S



شکل ۲. نمایش گرافیکی تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات

ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفتمان مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر

شیراز

بر اساس بردار ویژه به دست آمده بیشترین اولویت مربوط به تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات با وزن $0/230$ است. نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام‌شده $0/63$ به دست آمده است که کوچک‌تر از $0/1$ می‌باشد و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام‌شده اعتماد کرد.

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات

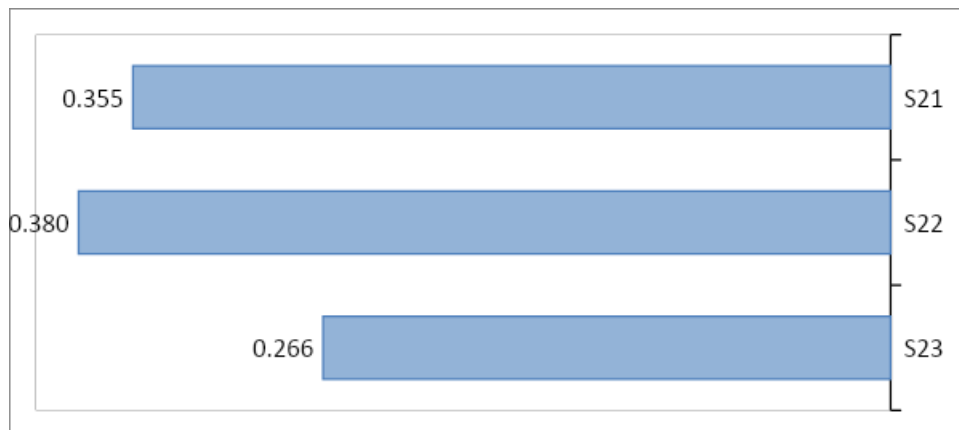
زیرمعیارهای تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات عبارت‌اند از:

- تاکتیک ارائه آمارهای نامرتب و یا ناصحیح
- تاکتیک استفاده از پیام‌های مبهم
- تاکتیک طرح پرسش‌های هدفمند

محاسبات انجام‌شده برای تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات در جدول ۴-۱۵ ارائه شده است.

جدول ۱۲. تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات

بردار ویژه	میانگین هندسی	۲۳S	۲۲S	۲۱S	
۰,۳۵۵	۱,۰۷۶	۱,۴۰۸	۰,۸۸۵	۱	۲۱S
۰,۳۸	۱,۱۵۳	۱,۳۵۶	۱	۱,۱۳۱	۲۲S
۰,۲۶۶	۰,۸۰۶	۱	۰,۷۳۷	۰,۷۱	۲۳S



شکل ۳. تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات

بر اساس بردار ویژه به دست آمده زیر معیار تاکتیک استفاده از پیام‌های مبهم با وزن $0/380$ از اولویت بیشتری برخوردار است. نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام‌شده $0/57$ به دست آمده است که کوچک‌تر از $0/1$ می‌باشد و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام‌شده اعتماد کرد.

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات

زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات عبارت‌اند از:

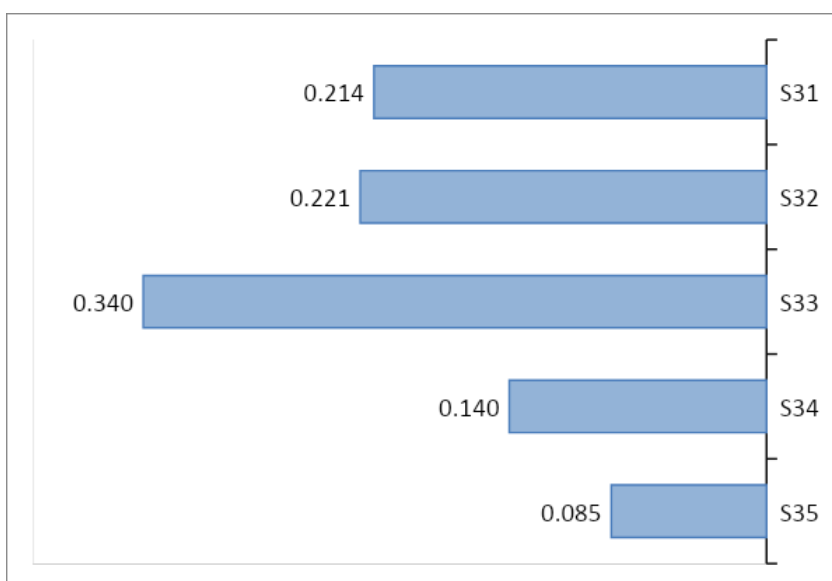
- تاکتیک پلیس خوب / پلیس بد

- تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه‌های ذهنی
- تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف
- تاکتیک بزرگنمایی و تمارض فیزیکی
- تاکتیک ایجاد شرایط مناقصه و مزایده

محاسبات انجام شده برای تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات در جدول ۱۳. ارائه شده است.

جدول ۱۳. تعیین اولویت زیرمعیارهای ویژگی‌های تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات

ردار ویژه	میانگین هندسی	۳۵S	۳۳S	۳۴S	۳۲S	۳۱S	
۰.۲۱۴	۱.۱۸۶	۱.۶۶۵	۲.۸۸۱	۰.۴۶۵	۱.۰۵۳	۱	۳۱S
۰.۲۲۱	۱.۲۲۸	۳.۹۹۴	۱.۱۸۹	۰.۶۱۸	۱	۰.۹۵	۳۲S
۰.۳۴	۱.۸۸۳	۲.۳۵۲	۲.۸۹۳	۱	۱.۶۱۷	۲.۱۵۲	۳۳S
۰.۱۴	۰.۷۷۷	۲.۸۱۳	۱	۰.۳۴۶	۰.۸۴۱	۰.۳۴۷	۳۴S
۰.۰۸۵	۰.۴۶۹	۱	۰.۳۵۵	۰.۴۲۵	۰.۲۵	۰.۰۶	۳۵S



شکل ۴. تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات

بر اساس بردار ویژه به دست آمده زیر معیار تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف با وزن ۰/۳۴۰ از اولویت بیشتری نسبت به سایر زیرمعیارها برخوردار است.

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات

زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات عبارت‌اند از:

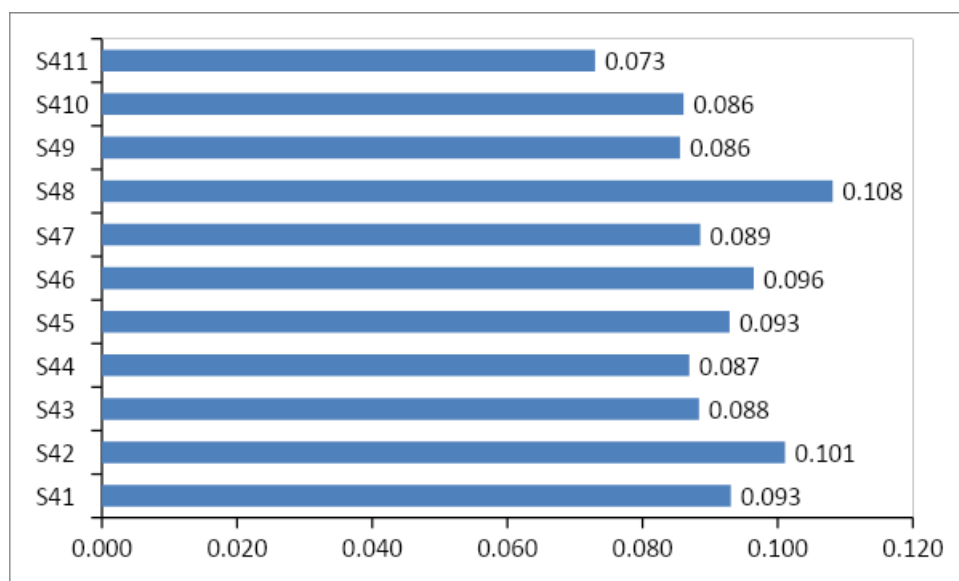
ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفت‌وگو مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر شیراز

- تاکتیک بزرگنمایی پوشالین
- تاکتیک راندن دیوانه‌وار
- تاکتیک ضرب‌الاجل زمانی
- تاکتیک درخواست امتیاز در لحظات پایانی
- تاکتیک پیشنهاد دارای مهلت محدود
- استراتژی کالباسی
- تاکتیک نه حرف من نه حرف شما
- تاکتیک وجود محدودیت
- تاکتیک دفاع در عمق
- تاکتیک بمباران اطلاعاتی
- تاکتیک فرستادن نماینده‌ی ناتوان به مذاکرات

محاسبات انجام شده برای تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات در جدول ۱۴ ارائه شده است.

جدول ۱۴. تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات

ردیف	معیار	S411	S410	S49	S48	S47	S46	S45	S44	S43	S42	S41
0.093	1.013	3.932	0.763	1.287	0.617	1.189	0.972	0.730	1.167	2.381	0.803	1.000
0.101	1.100	0.617	1.189	0.972	0.730	1.167	0.543	1.905	1.015	2.024	1.000	1.246
0.088	0.962	1.851	1.905	1.015	0.922	1.513	0.763	0.960	1.650	1.000	0.494	0.420
0.067	0.946	1.287	0.617	1.189	0.972	0.730	1.167	1.851	1.000	0.606	0.986	0.857
0.093	1.011	1.167	1.015	0.922	1.513	0.763	1.287	1.000	0.540	1.041	1.041	1.370
0.096	1.050	0.617	1.189	0.972	0.730	1.167	1.000	0.777	0.857	1.311	1.842	1.029
0.089	0.964	0.896	1.187	1.287	0.617	1.000	0.857	1.311	1.370	0.661	0.857	0.841
0.108	1.177	0.960	1.650	0.896	1.000	1.621	1.370	0.661	1.029	1.029	1.370	1.621
0.086	0.931	1.513	0.763	1.000	1.116	0.777	1.029	1.084	0.841	0.986	1.029	0.777
0.086	0.937	1.847	1.000	1.311	0.606	0.842	0.841	0.986	1.621	0.525	0.841	1.311
0.073	0.794	1.000	0.541	0.661	1.041	1.116	1.621	0.857	0.777	0.540	1.621	0.254



شکل ۵. تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات

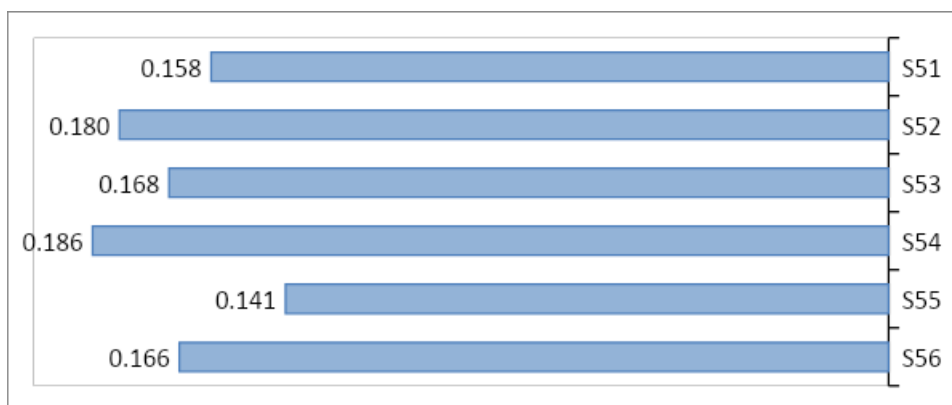
زیرمعیارهای تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات عبارت‌اند از:

- تاکتیک‌های تأثیرگذار بر احساسات
- تاکتیک‌های سیاسی کاری در مذاکرات
- تاکتیک تملق و چرب‌زبانی
- تاکتیک تاتولوژی
- فن بیان و تسلط کلامی
- تاکتیک استناد بر گذشته

محاسبات انجام‌شده برای تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات در جدول ۱۵. ارائه شده است.

جدول ۱۵. تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات

بردار ویژه	میانگین هندسی	۵۶S	۵۵S	۵۴S	۵۳S	۵۲S	۵۱S	
۰٫۱۵۸	۰٫۹۶۵	۰٫۸۳۶	۰٫۶۶۱	۱٫۲۹۲	۰٫۹۹	۱٫۱۴۱	۱	۵۱S
۰٫۱۸	۱٫۰۹۵	۱٫۲۳۴	۱٫۸۹	۱٫۰۳۲	۰٫۸۱۸	۱	۰٫۸۷۷	۵۲S
۰٫۱۶۸	۱٫۰۲۵	۰٫۹۳۶	۱٫۳	۰٫۷۷	۱	۱٫۲۲۳	۱٫۰۱۱	۵۳S
۰٫۱۸۶	۱٫۱۳۴	۱٫۹۸۷	۱٫۰۹۶	۱	۱٫۲۹۹	۰٫۹۶۹	۰٫۷۷۴	۵۴S
۰٫۱۴۱	۰٫۸۵۹	۰٫۴۹۱	۱	۰٫۹۱۲	۰٫۷۶۹	۰٫۷۶۹	۱٫۵۱۲	۵۵S
۰٫۱۶۶	۱٫۰۱	۱	۲٫۰۳۷	۰٫۵۰۳	۱٫۰۶۸	۰٫۸۱	۱٫۱۹۶	۵۶S



شکل ۶. تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات

بر اساس بردار ویژه به دست آمده زیر معیار تاکتیک تاتولوژی با وزن ۰/۱۸۶ از اولویت بیشتری نسبت به سایر زیرمعیارها برخوردار است.

ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفت‌وگو مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر

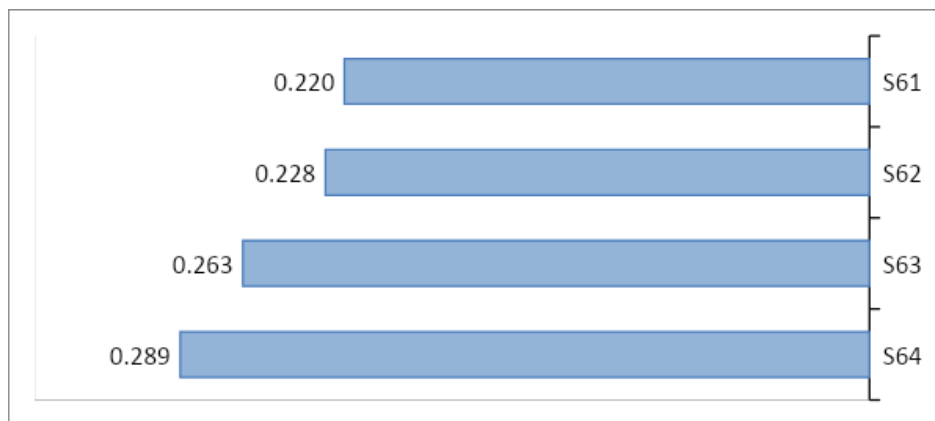
شیراز

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای

محاسبات انجام شده برای تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای در جدول ۱۶ ارائه شده است.

جدول ۱۶. تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای

ردار ویژه	میانگین هندسی	۶۴S	۶۳S	۶۲S	۶۱S	
۰٫۲۲	۰٫۸۸۶	۰٫۸۳۲	۰٫۷۳	۱٫۰۱۶	۱	۶۱S
۰٫۲۲۸	۰٫۹۱۸	۰٫۶۰۷	۱٫۱۸۹	۱	۰٫۹۸۵	۶۲S
۰٫۲۶۳	۱٫۰۵۷	۱٫۰۸۴	۱	۰٫۸۴۱	۱٫۳۷	۶۳S
۰٫۲۸۹	۱٫۱۶۳	۱	۰٫۹۲۳	۱٫۶۴۸	۱٫۲۰۳	۶۴S



شکل ۷. تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای

بر اساس بردار ویژه به دست آمده زیر معیار تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی با وزن ۰/۲۸۹ از اولویت بیشتری نسبت به سایر زیرمعیارها برخوردار است.

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات

زیرمعیارهای تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات عبارت‌اند از:

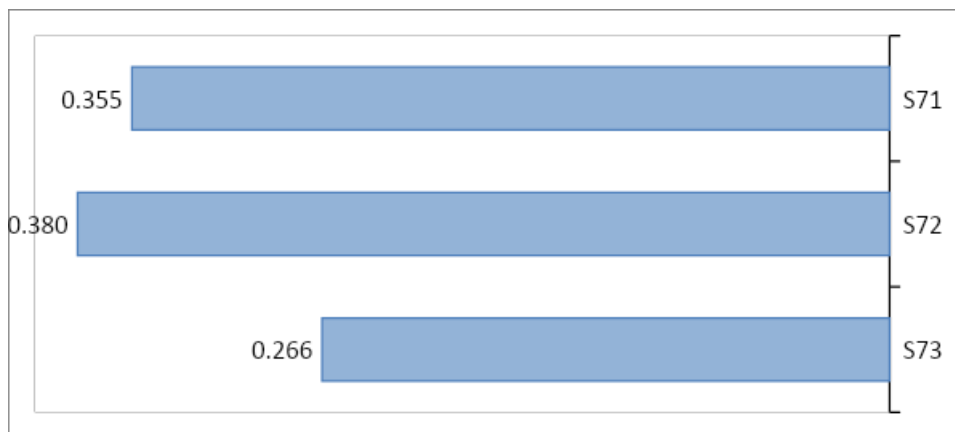
- تاکتیک فریبکاری در مذاکرات
- تاکتیک ایجاد جنگ روانی
- تاکتیک موضع‌گیری سرسختانه

محاسبات انجام شده برای تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای در جدول ۱۷ ارائه شده است.

جدول ۱۷. تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات

ردار ویژه	میانگین هندسی	۷۳S	۷۲S	۷۱S

۰,۳۵۵	۱,۰۷۶	۱,۴۰۸	۰,۸۸۵	۱	۷۱S
۰,۳۸	۱,۱۵۳	۱,۳۵۶	۱	۱,۱۳۱	۷۲S
۰,۲۶۶	۰,۸۰۶	۱	۰,۷۳۷	۰,۷۱	۷۳S



شکل ۸. تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات

بر اساس بردار ویژه به دست آمده زیر معیار تاکتیک ایجاد جنگ روانی با وزن $0/۳۸۰$ از اولویت بیشتری نسبت به سایر زیرمعیارها برخوردار است.

تعیین وزن نهائی عناصر با تکنیک AHP

در این گام اولویت نهائی محاسبه می‌شود. نتایج مقایسه زیرمعیارهای تحقیق و اوزان مربوط به آن‌ها ماتریس $۲W$ را تشکیل می‌دهد. برای تعیین اولویت نهائی شاخص‌های با تکنیک AHP کفایت وزن شاخص‌ها بر اساس هر معیار ($۲W$) در وزن معیارهای اصلی ($۱W$) ضرب شود. با در دست داشتن وزن هر یک از معیارهای اصلی ($۱W$) و زیرمعیارها ($۲W$) وزن هر یک از شاخص‌ها محاسبه می‌شود. نتایج محاسبه انجام شده و اوزان مربوط به شاخص‌های در جدول ۱۸ آمده است:

جدول ۱۸. تعیین اولویت نهائی شاخص‌ها با تکنیک AHP

رتبه	وزن کل	وزن اولیه	زیرمعیارها	معیارهای اصلی
۸	۰,۰۵۷	۰,۲۱۹	۱۱S تاکتیک برنامه‌ریزی و کنترل دستورات جلسات	۰,۲۶۱ تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات
۱۲	۰,۰۵۱	۰,۱۹۷	۱۲S تاکتیک استفاده از فشار زمانی	
۵	۰,۰۰۶	۰,۰۲۳	۱۳S تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات	
۱۵	۰,۰۳۷	۰,۱۴۲	۱۴S تاکتیک طراحی مناسب فضای محیطی جلسه	
۹	۰,۰۵۵	۰,۲۱۳	۱۵S تاکتیک تعیین پیش شرط پیش از آغاز مذاکره	

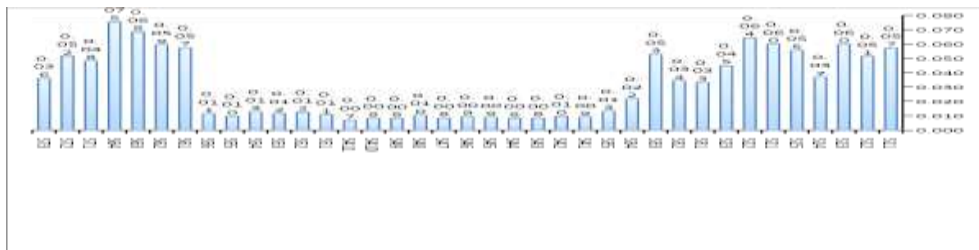
ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفتمان مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر

شیراز

۴	۰۰۰۶	۰۰۳۵۵	۲۱S	تاکتیک ارائه آمارهای نامرتبط و یا ناصحیح	۰۰۱۶۹	تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات
۳	۰۰۰۶۴	۰۰۳۸	۲۲S	تاکتیک استفاده از پیام‌های مبهم		
۱۴	۰۰۰۴۵	۰۰۲۶۶	۲۳S	تاکتیک طرح پرسش‌های هدفمند		
۱۸	۰۰۰۳۳	۰۰۲۱۴	۳۱S	تاکتیک پلیس خوب / پلیس بد	۰۰۱۵۵	تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات
۱۷	۰۰۰۳۴	۰۰۲۲۱	۳۲S	تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه‌های ذهنی		
۱۰	۰۰۰۵۳	۰۰۳۴	۳۳S	تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف		
۱۹	۰۰۰۲۲	۰۰۱۴	۳۴S	تاکتیک بزرگنمایی و تمارض فیزیکی		
۲۰	۰۰۰۱۳	۰۰۰۸۵	۳۵S	تاکتیک ایجاد شرایط مناقصه و مزایده		
۳۰	۰۰۰۰۹	۰۰۰۹۳	۴۱S	تاکتیک بزرگنمایی پوشالین		
۲۸	۰۰۰۱	۰۰۱۰۱	۴۲S	تاکتیک راندن دیوانه‌وار		
۳۳	۰۰۰۰۸	۰۰۰۸۸	۴۳S	تاکتیک ضرب‌الاجل زمانی	۰۰۰۹۶	تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات
۳۴	۰۰۰۰۸	۰۰۰۸۷	۴۴S	تاکتیک درخواست امتیاز در لحظات پایانی		
۳۱	۰۰۰۰۹	۰۰۰۹۳	۴۵S	تاکتیک پیشنهاد دارای مهلت محدود		
۲۹	۰۰۰۰۹	۰۰۰۹۶	۴۶S	استراتژی کالباسی		
۳۲	۰۰۰۰۸	۰۰۰۸۹	۴۷S	تاکتیک نه حرف من نه حرف شما		
۲۶	۰۰۰۱	۰۰۱۰۸	۴۸S	تاکتیک وجود محدودیت		
۳۶	۰۰۰۰۸	۰۰۰۸۶	۴۹S	تاکتیک دفاع در عمق		
۳۵	۰۰۰۰۸	۰۰۰۸۶	۴۱۰S	تاکتیک بمباران اطلاعاتی		
۳۷	۰۰۰۰۷	۰۰۰۷۳	۴۱۱S	تاکتیک فرستادن نماینده‌ی ناتوان به مذاکرات		
۲۵	۰۰۰۱۱	۰۰۱۵۸	۵۱S	تاکتیک‌های تأثیرگذار بر احساسات		
۲۲	۰۰۰۱۲	۰۰۱۸	۵۲S	تاکتیک‌های سیاسی‌کاری در مذاکرات		
۲۳	۰۰۰۱۲	۰۰۱۶۸	۵۳S	تاکتیک تملق و چرب‌زبانی		
۲۱	۰۰۰۱۳	۰۰۱۸۶	۵۴S	تاکتیک تاتولوژی		
۲۷	۰۰۰۱	۰۰۱۴۱	۵۵S	فن بیان و تسلط کلامی		
۲۴	۰۰۰۱۱	۰۰۱۶۶	۵۶S	تاکتیک استناد بر گذشته		
۷	۰۰۰۵۷	۰۰۲۲	۶۱S	تاکتیک تعویض مذاکره‌کننده	۰۰۱۱۵	تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای

۶	۰۰۰۵۹	۰۰۲۲۸	۶۲۵	تاکتیک برقراری روابط غیررسمی		
۲	۰۰۰۶۸	۰۰۲۶۳	۶۳۵	تاکتیک ایجاد تفرقه		
۱	۰۰۰۷۵	۰۰۲۸۹	۶۴۵	تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی		
۱۳	۰۰۰۴۸	۰۰۳۵۵	۷۱۵	تاکتیک فریبکاری در مذاکرات	۰۰۱۳۶	تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات
۱۱	۰۰۰۵۲	۰۰۳۸	۷۲۵	تاکتیک ایجاد جنگ روانی		
۱۶	۰۰۰۳۶	۰۰۲۶۶	۷۳۵	تاکتیک موضع‌گیری سرسختانه		

بر اساس محاسبات صورت گرفته و سوپرماتریس تعیین اولویت نهائی معیارها مقدر است. اولویت نهائی معیارهای اصلی با اقتباس از سوپرماتریس حد در شکل ۹ به ترسیم درآمده است.



شکل ۹. اولویت نهائی معیارها با تکنیک AHP

- بنابراین شاخص تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی با وزن نرمال ۰/۷۵ از بیشترین اهمیت در میان تمامی شاخص‌های موجود برخوردار است. شاخص تاکتیک ایجاد تفرقه با وزن ۰/۶۸ از اولویت دوم برخوردار می‌باشد. شاخص تاکتیک استفاده از پیام‌های مبهم با وزن ۰/۶۴ در اولویت سوم قرار دارد.

نتایج پژوهش

تاکتیک‌های مذاکره در گفتمان مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز کدامند؟ تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات، تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات، تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات، تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات، تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات، تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای، تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات که بر اساس هر معیار، شاخص‌های تخصصی هر بخش توسط مدیران و یا مسئولین بخش مربوطه گزارش شد، که به شرح ذیل می‌باشند:

- زیر معیارهای شاخص تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات عبارت‌اند از: تاکتیک برنامه‌ریزی و کنترل دستور جلسات، تاکتیک استفاده از فشار زمانی، تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات، تاکتیک طراحی مناسب فضای محیطی جلسه، تاکتیک تعیین پیش شرط پیش از آغاز مذاکره.

زیر معیارهای شاخص تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات عبارت‌اند از: تاکتیک ارائه آمار نامرتب و ناصحیح، تاکتیک استفاده از پیام مبهم، تاکتیک طرح پرسش‌های هدفمند.

- زیر معیارهای شاخص تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات عبارت‌اند از: تاکتیک پلیس خوب / پلیس بد، تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه‌های ذهنی، تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف

تاکتیک بزرگنمایی و تمارض فیزیکی، تاکتیک ایجاد شرایط مناقصه و مزایده.

- زیر معیارهای شاخص تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات عبارت‌اند از: تاکتیک بزرگنمایی پوشالین، تاکتیک راندن دیوانه‌وار، تاکتیک ضرب‌الاجل زمانی، تاکتیک درخواست امتیاز در لحظات پایانی، تاکتیک پیشنهاد دارای مهلت

ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفت‌وگو مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر

شیراز

محدوداستراتژی کالباسی، تاکتیک نه حرف من نه حرف شما، تاکتیک وجود محدودیت، تاکتیک دفاع در عمق، تاکتیک بمباران اطلاعاتی، تاکتیک فرستادن نماینده‌ی ناتوان به مذاکرات

• زیر معیارهای شاخص تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات عبارت‌اند از: تاکتیک‌های تأثیرگذار بر احساسات، تاکتیک‌های سیاسی‌کاری در مذاکرات، تاکتیک تملق و چرب‌زبانی

تاکتیک تاتولوژی، فن بیان و تسلط کلامی، تاکتیک استناد بر گذشته

• زیر معیارهای شاخص تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای عبارت‌اند از: تاکتیک تعویض مذاکره‌کننده، تاکتیک برقراری روابط غیررسمی، تاکتیک ایجاد تفرقه، تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی

• زیر معیارهای شاخص تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات عبارت‌اند از: تاکتیک فریبکاری در مذاکرات، تاکتیک ایجاد جنگ روانی، تاکتیک موضع‌گیری سرسختانه

اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تاکتیک‌های مذاکره با استفاده از تکنیک سلسله‌مراتبی تصمیم AHP چگونه است؟ ارزیابی زیر ریسک‌ها (زیر شاخص‌ها) بنا بر میزان اولویت‌بندی به شرح ذیل می‌باشند: تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات: اولویت اول تاکتیک‌های مرتبط با تشریفات، اولویت دوم تاکتیک برنامه‌ریزی و کنترل دستور جلسات، اولویت سوم تاکتیک تعیین پیش شرط پیش از آغاز مذاکره، اولویت چهارم تاکتیک استفاده از فشار زمانی، اولویت پنجم تاکتیک طراحی مناسب فضای محیطی جلسه

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات: اولویت اول تاکتیک استفاده از پیام‌های مبهم، اولویت دوم تاکتیک ارائه آمارهای نامرتبط و یا ناصحیح، اولویت سوم تاکتیک طرح پرسش‌های هدفمند

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات: اولویت اول تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف، اولویت دوم تاکتیک ایجاد تکیه‌گاه‌های ذهنی، اولویت سوم تاکتیک پلیس خوب / پلیس بد، اولویت چهارم تاکتیک بزرگنمایی و تمارض فیزیکی، اولویت پنجم تاکتیک ایجاد شرایط مناقصه و مزایده

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات: اولویت اول تاکتیک درخواست امتیاز در لحظات پایانی، اولویت دوم تاکتیک بمباران اطلاعاتی، اولویت سوم استراتژی کالباسی، اولویت چهارم تاکتیک فرستادن نماینده‌ی ناتوان به مذاکرات، اولویت پنجم تاکتیک نه حرف من نه حرف شما، اولویت ششم تاکتیک پیشنهاد دارای مهلت محدود، اولویت هفتم تاکتیک دفاع در عمق، اولویت هشتم تاکتیک وجود محدودیت، اولویت نهم تاکتیک راندن دیوانه‌وار، اولویت دهم و تاکتیک ضرب‌الاجل زمانی اولویت یازدهم تاکتیک بزرگنمایی پوشالین

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات عبارت‌اند از: اولویت اول تاکتیک‌های سیاسی‌کاری در مذاکرات، اولویت دوم تاکتیک تاتولوژی، اولویت سوم تاکتیک تملق و چرب‌زبانی اولویت چهارم تاکتیک استناد بر گذشته، اولویت پنجم تاکتیک‌های تأثیرگذار بر احساسات، اولویت ششم فن بیان و تسلط کلامی

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای عبارت‌اند از: اولویت اول تاکتیک ایجاد محدودیت‌های زمانی، اولویت دوم تاکتیک ایجاد تفرقه، اولویت سوم تاکتیک برقراری روابط غیررسمی، اولویت چهارم تاکتیک تعویض مذاکره‌کننده

تعیین اولویت زیرمعیارهای تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات: اولویت اول تاکتیک ایجاد جنگ روانی، اولویت دوم تاکتیک فریبکاری در مذاکرات، اولویت سوم تاکتیک موضع‌گیری سرسختانه

مقایسه این پژوهش با پژوهش توسط مهدیزاده نادری در سال ۱۳۷۸ در هدف شناسایی نقش دانش مذاکره بر موفقیت مذاکره‌کنندگان شاغل در بخش‌های تولیدی تجاری استان خراسان همسو می‌باشد همچنین در پژوهش مهدیزاده نادری هدف اصلی دانش مذاکره از چهار عامل تشکیل‌دهنده است. این عوامل عبارت‌اند از: جدا کردن اشخاص از مسئله، تأکید بر روی منافع، استفاده از راه‌کارهای متنوع و استفاده از معیارهای عینی به جای معیارهای ذهنی. معیارهای تعیین‌کننده موفقیت نیز عبارت‌اند از: معقول بودن توافق، کارایی مذاکره و ایجاد روابط حسنه از نوع انتخاب مذاکرات تا حدودی متفاوت از نظر نوع آماری روش رگرسیون و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است به‌طور کل این پژوهش نشانگر این مهم می‌باشد که، مذاکره‌کنندگانی که از دانش مذاکره بالاتری برخوردارند، در مذاکرات موفقیت بیشتری کسب می‌کنند اما در پژوهش پیش رو تاکتیک‌های قبل از شروع مذاکرات جز مهم‌ترین تاکتیک‌ها در نظر گرفته شده‌اند. این پژوهش با پژوهش شفیعا و مزینانی (۱۳۸۸) در هدف نسبتاً

نزدیک اما در متدولوژی متفاوت است، لذا پژوهش به بررسی سطح انتظار مذاکره‌کنندگان و برد آنان در مذاکره پرداخته است. لذا با توجه به حساسیت تاکتیک‌های مذاکراتی موجود در سازمان می‌توان گفت که سطح انتظارات مذاکره‌کنندگان در این پژوهش به عنوان اولویت سازمانی مطرح شده است ولیکن پژوهش پیش رو تاکتیک ارائه پیشنهادات دور از عرف در اولویت اول قرار گرفته است. این پژوهش با پژوهش اکبر ویسمرادی و دیگران (۱۳۹۲) در هدف و روش همسو است، لذا در این پژوهش که نتایج تحقیق مبین این مهم بود که سبک واقع‌گرایی اثربخش‌ترین سبک برای انجام مذاکرات بوده و پس از آن سبک‌های هنجاری، تحلیلی و شهودی می‌باشند. لذا نتایج پیش رو بیانگر این امر است که سبک مهارت مذاکره جز مهم‌ترین سبک‌های رهبری در نظر گرفته شده‌اند لیکن در پژوهش پیش رو تاکتیک مهارت مذاکره جزء مهم‌ترین سبک در نظر گرفته شده است. این پژوهش با پژوهش کشتکار و دیگران (۱۳۹۹) در هدف همسو و در روش بسته به نوع همسو و بسته به اجرا و تکنیک متفاوت می‌باشند، لذا مهارت مذاکره جز مهم‌ترین مهارت مذاکره برای تحقیق ایشان در نظر گرفته و گزارش شده است اما در تحقیق پیش رو این تاکتیک مذاکره رتبه ششم را به خود اختصاص داده است. این پژوهش با پژوهش فانگ و دیگران (۲۰۰۷) در هدف همسو ولی در مورد مطالعه ناهم‌سو می‌باشند، لذا در نوع روش یکسان و در تکنیک متفاوت می‌باشد. در پژوهش بررسی شده پژوهشگر عوامل موفقیت در مذاکرات تجاری را در ضرورت اعتمادسازی قبل از شروع مذاکره، حرفه‌ای‌گری، تکنولوژی و قیمت‌های رقابتی عنوان نموده است. ولیکن در پژوهش پیش رو تکنیک‌های قبل از شروع مذاکرات جز مهم‌ترین عامل در نظر گرفته شده است. این پژوهش با پژوهش ادوارد و دیگران (۲۰۰۸) در هدف متفاوت و روش انجام یکسان می‌باشند. در نوع صنعت نیمه مشابه، در نوع تاکتیک تا حدودی مشابه مورد بررسی در این پژوهش اعتماد سازمانی به عنوان مهم‌ترین عامل در نظر گرفته شده است ولیکن در پژوهش پیش رو جز پنج‌مین اولویت سازمانی در نظر گرفته شده است. این پژوهش با پژوهش اینه‌یون هان و همکارانش (۲۰۱۲) در هدف یکسان و در روش متفاوت می‌باشد لذا زمانی تاکتیک‌های تعاملی در مذاکرات تاکتیک‌های سازمانی گزارش شده است که این تاکتیک جز مهم‌ترین تاکتیک در نظر گرفته شده است همچنین در پژوهش پیش رو تاکتیک‌ها مذاکره یا تعاملی جز مهم‌تری تاکتیک‌ها در نظر گرفته شده‌اند. تاکتیک‌های مذاکره ابزار مدیریتی هستند که برای موفقیت در محیط امروزی کاملاً ضروری به نظر می‌رسند و می‌توان گفت که تمامی تعاملات سازمانی نیازمند سطحی از مذاکره هستند و تاکتیک‌های مذاکره به عنوان بخشی از ارزشمندترین دارایی سازمان در نظر گرفته شده‌اند که قادرند عملکرد مالی، روابط با مشتری و رضایت کارکنان را بهبود ببخشند. حال با توجه به اهمیت این موضوع می‌توان بیان کرد که مدیران توانا جهت رسیدن به اهداف سازمانی نیازمند انتخاب تاکتیک‌هایی که بتواند در روند کاری آن‌ها اثر مثبت ایجاد کند هستند. شناسایی اجزاء مختلف این پدیده این امکان را فراهم می‌آورد تا مدیران بهتر بتوانند رویکردهای کاهش ریسک از طریق تاکتیک مذاکره برای سازمان خود اتخاذ نمایند. در این پژوهش تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات، تاکتیک‌هایی جهت کسب اطلاعات، تاکتیک‌های مربوط به تعدیل انتظارات، تاکتیک‌های مربوط به تبادل امتیازات و تصمیم‌گیری در مذاکرات، تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات، تاکتیک‌های مرتبط با مذاکرات چندمرحله‌ای، تاکتیک‌های غیراخلاقی در مذاکرات به عنوان تاکتیک‌های اصلی مذاکرات معرفی شده‌اند. بنابراین با توجه به محاسبات انجام شده وزن نهائی هریک از شاخص‌های مدل با تکنیک AHP محاسبه شده است. به‌طور کلی می‌توان گفت تاکتیک‌های مربوط به قبل از شروع مذاکرات به عنوان مهم‌ترین تاکتیک و تاکتیک‌های تأثیرگذار در حوزه احساسات رتبه نهایی را به خود اختصاص داده است.

پیشنهادات پژوهش

آموزش تاکتیک‌های مذاکرات و نحوه ارتباط آن با مدیریت تعارض در قالب آموزش ضمن خدمت ضروری به نظر می‌رسد. پیشنهاد می‌شود این دوره‌های آموزشی مذاکره‌کنندگانی که تجربه مذاکره را دارند اما به صورت علمی آموزش ندیده‌اند را نیز در بر بگیرد.

شفاف‌سازی رویه‌ها، خط‌مشی‌ها و قاعده‌ها نیز برای کارکنان و مدیران، ضمن آموزش تاکتیک‌های مذاکره برای بهتر شدن روند مذاکرات در سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

پیشنهاد افزایش ارتباطات سازمانی از طریق به‌کارگیری تاکتیک‌های مذاکره. پیشنهاد می‌شود جهت آگاه‌سازی و افزایش بهره‌وری تعامل با فرد، با تکیه بر دانش تاکتیک‌های مذاکرات آن‌ها را در روند کاری دخالت دهند.

پیشنهاد می‌شود در سازمان‌هایی که ماهیتاً زیاد با نیروی انسانی در تعامل هستند و افراد تصمیم‌گیرند نقش مهمی را در آینده سازمان بر عهده‌دارند نقش عوامل مؤثر بر مذاکره در ابتدای امر در سازمان بررسی و شفاف‌سازی شود.

جهت دستیابی به اهداف نتیجه مطلوب پیشنهاد می‌شود در مذاکرات به عوامل محیطی همچون چیدمان، امکانات و فضای کلی و زمان مذاکره توجه شود و تناسب کلیه این موارد با موضوع مورد مذاکره در نظر گرفته شود. شایسته است سامان‌دهی فضایی مخصوص برگزاری جلسات و مذاکرات در سازمان‌ها مهم انگاشته شود.

ایزدی و همکاران: شناسایی و رتبه‌بندی تاکتیک‌های مذاکره در گفت‌وگو مذاکرات شورای اسلامی شهر شیراز به روش AHP در شورای شهر شیراز

پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با بهره‌گیری از تاکتیک‌های مذاکره نسبت به تهیه دستورالعمل ویژه شرکت در جلسات اقدام نمایند.

منابع

آقاجانی، ف. (۱۳۹۹). کشف و تبیین ادراکات مدیران بازاریابی از مذاکرات حضوری بین سازمانی، پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده علوم انسانی

شعبانعلی، م. ر. (۱۳۹۶). فنون مذاکره؛ اصول، کاربردها و ترفندها. تهران، انتشارات نص. چاپ هفتم

کشتکار، ح؛ بحرینی؛ و، گرگی زاده، م و جوکار، ا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مهارت مذاکره مدیران بازرگانی با فروش شرکت، اولین همایش ملی حسابداری، حسابداری و مدیریت، اصفهان، موسسه آموزش عالی جامی.

مهجوی راد، ن. (۱۳۹۸). مدیریت تعارض و فنون مذاکره، مرکز آموزش مدیریت دولتی نهاد ریاست جمهوری

مهدی‌زاده نادری، ب. (۱۳۹۲). بررسی رابطه‌ی بین میزان برخورداری از دانش مذاکره و موفقیت در مذاکره. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی، مشهد.

مهرگان، محمدرضا. (۱۳۹۵). پژوهش عملیاتی پیشرفته، تهران، انتشارات کتاب دانشگاهی، چاپ هشتم.

نوروزی، ک. (۱۳۷۸). بررسی قانون شهرداری‌ها، سازمان شهرداری‌های کشور، چاپ اول

ویسمرادی، ا؛ پیمان اکبری، پ؛ رستمی، ر و نجف‌آبادی. (۱۳۹۲). تحلیل تأثیر سبک‌های مهارت مذاکره بر سطح فروش شرکت (مطالعه موردی: شرکت چینی کرد کرمانشاه (کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالشها و راهکارها، شیراز.

Al-Khatib, J. A., Malshe, A., Sailors, J. J., & Clark III, I. (۲۰۱۱). The impact of deceitful tendencies, relativism and opportunism on negotiation tactics: a comparative study of US and Belgian managers. *European Journal of Marketing*, ۴۵(۱/۲), ۱۳۳-152

Ashcroft, S. (۲۰۰۴). Commercial negotiation skills. *Industrial and Commercial Training*, ۳۶(۶), ۲۲۹-233.

Brady, I. p. (۱۹۹۱). *The politics of negotiation*, university of north Carolina press chapel hill, nc.

Caputo, A. (۲۰۱۳). A literature review of cognitive biases in negotiation processes. *International Journal of Conflict Management*, ۲۴(۴), ۳۷۴-398.

Caputo, A. (۲۰۱۹). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles, *Journal of Business Research*

Carnegie Mellon University

Cohen, G. L. (۲۰۰۳). Party Over Policy: The Dominating Impact of Group Influence on Political Beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Erkus, A., & Banai, M. (۲۰۱۱). Attitudes towards questionable negotiation tactics in Turkey. *International Journal of Conflict Management*, ۲۲(۳), ۲۳۹-263.

Eroglu, C., & Croxton, K. L. (۲۰۱۰). Biases in judgmental adjustments of statistical forecasts: The role of individual differences. *International Journal of Forecasting*, ۲۶(۱), ۱۱۶-133.

Eroglu, Cuneyt; Croxton, Keely L. (۲۰۱۰). "Biases in judgmental adjustments of statistical forecasts: The role of individual differences". *International Journal of Forecasting* ۲۶ (۱): ۱۱۶-۱۳۳. doi:۱۰.۱۰۱۶/j.ijforecast.2009.02.005.

Fang, T., Worm, V., & Tung, R. L. (۲۰۰۸). Changing success and failure factors in business negotiations with the PRC. *International Business Review*, ۱۷(۲), ۱۵۹-169.

Joshi.R, Vidhisha.B , Vashishth.S , Alan W Black. (۲۰۲۱). DIALOGRAPH: INCORPORATING INTERPRETABLE STRATEGY-GRAPH NETWORKS INTO

Lewicki, R.J. D . M. Saunders, J.W. Minton .(۲۰۰۱). *Essentials of Negotiation*. New York: McGraw-Hill Higher Education. p. ۸۲

Saeb.A. (۲۰۲۰). A Mechanism for Dispute Resolution in the Iranian

Saner, R. (۲۰۰۸). *The Expert Negotiator: Strategy, Tactics, Motivation, Behavior, leadership*.

Sinaceur, M., Adam, H., Van Kleef, G. A., & Galinsky, A. D. (۲۰۱۳). The advantages of being unpredictable: How emotional inconsistency extracts concessions in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, ۴۹(۳), ۴۹۸-508.