

## بیشینه‌سازی موفقیت مذاکرات بین‌المللی در پرتو شناخت عمیق‌تر از

## ذهن انسان

مرتضی اسمعیلی<sup>۱</sup> | نفیسه بحریان<sup>۲</sup>

## چکیده

با توجه به چالش‌های پیچیده و چندوجهی در عرصه دیپلماسی و مذاکرات بین‌المللی، این پژوهش به بررسی نقش شناخت عمیق‌تر از روان‌شناسی انسانی در تقویت مذاکرات بین‌المللی پرداخته است. فرضیه پژوهش این است که درک بهتر از انگیزه‌ها، احساسات و رفتارهای انسانی می‌تواند بهبود قابل توجهی در کیفیت مذاکرات و دستیابی به توافقات پایدار ایجاد کند. تحلیل کیفی موردکاوی‌های مذاکرات موفق و ناموفق نشان می‌دهد که عواملی نظیر همدلی، شناخت انگیزه‌های پنهان و آگاهی از چالش‌های فرهنگی، موانع را تسهیل یا تضعیف می‌کنند. یافته‌های این پژوهش که براساس رویکرد توصیفی-تحلیلی حاصل شده است، بیانگر این است؛ مذاکراتی که در آن‌ها درک روان‌شناختی طرفین مورد توجه قرار گرفته، نسبت به مذاکراتی که از این بعد غفلت کرده‌اند، موفقیت بالاتری داشته‌اند. این پژوهش با تکیه بر چارچوب نظری سازه‌نگاری، به ضرورت توجه روان‌شناسی در فرایندهای دیپلماتیک تأکید می‌کند و پیشنهاد می‌دهد که تقویت مهارت‌های بین‌فردی، ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی و مدل‌های مذاکره در میان دیپلمات‌ها، می‌تواند به عنوان عاملی کلیدی در بهبود روابط بین‌الملل و حل چالش‌های جهانی عمل کند.

**کلمات کلیدی:** روابط بین‌الملل، دیپلماسی، مذاکره، روان‌شناسی سیاسی، علوم شناختی

شماره ۳ (۳)

سال ۱

فصل زمستان ۱۴۰۳

مقاله پژوهشی

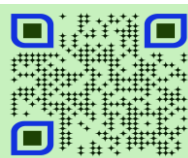
تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۱۱/۰۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۱۲/۰۵

صص: ۲۳-۵۰



<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی گروه علوم سیاسی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. [esmaeili2017@shirazu.ac.ir](mailto:esmaeili2017@shirazu.ac.ir)

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد روابط بین‌الملل دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. [nafasbahar366@gmail.com](mailto:nafasbahar366@gmail.com)

**استناد:** اسمعیلی، مرتضی و بحریان، نفیسه. (۱۴۰۳). بیشینه‌سازی موفقیت مذاکرات بین‌المللی در پرتو شناخت عمیق‌تر از ذهن انسان. شناخت پژوهی مطالعات سیاسی، ۱(۳)، ۲۳-۵۰.

Esmaeili, M., Bahriyan, N. (2025). Maximizing Success in International Negotiations Through the Deeper Understanding of the Human Mind. *Cognitive research of political studies*, 1(3), 23-50.



این مقاله تحت لایسنس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.

## مقدمه

در دنیای امروز، مذاکرات بین‌المللی نقش بسزایی در شکل‌دهی به روابط بین کشورها و حل بحران‌های جهانی ایفا می‌کنند. این فرآیندها نه تنها تحت تأثیر عوامل سیاسی، اقتصادی و فرهنگی قرار دارند، بلکه درک عمیق‌تری از رفتار و روان‌شناسی انسان نیز می‌تواند به بهبود آن‌ها کمک کند. در این راستا، روان‌شناسی به‌عنوان یک علم بنیادین می‌تواند به ما کمک کند تا درک بهتری از رفتارهای انسانی و انگیزه‌های نهفته در طرف‌های مذاکره پیدا کنیم. شناخت الگوهای ذهنی، احساسات و انگیزه‌های طرفین درگیر می‌تواند به تسهیل ارتباطات و تصمیم‌گیری‌های مؤثرتر منجر شود. به‌خصوص در شرایطی که تفاوت‌های فرهنگی و روش‌های اکتسابی مبنای اختلاف را تشکیل می‌دهند، نگاهی دقیق به ساختارهای ذهنی افراد و گروه‌ها می‌تواند کلید موفقیت در مذاکرات باشد. از این‌رو، بررسی نقش روان‌شناسی در مذاکرات بین‌المللی می‌تواند به درک بهتر تعاملات انسانی و ارتقاء نتایج مثبت کمک کند.

سؤال اصلی این پژوهش این است که چگونه درک عمیق‌تر از فرآیندهای روان‌شناختی می‌تواند به بهبود کیفیت و موفقیت مذاکرات بین‌المللی کمک کند؟ در پاسخ به این سؤال، فرضیه پژوهش بدین صورت مفصل‌بندی شده است که درک بهتر از ابعاد روان‌شناختی، از جمله همدلی و شناخت چالش‌های فرهنگی، می‌تواند به تسهیل فرآیند مذاکرات و دستیابی به توافقات پایدار منجر شود.

برای بررسی این فرضیه، این پژوهش از روش تحقیق کیفی بر مبنای رویکرد توصیفی-تبیینی استفاده می‌کند، که شامل تجزیه و تحلیل دقیق است. داده‌ها از طریق روش کتابخانه‌ای، اینترنتی و همچنین تحلیل مطالعه‌های موردی جمع‌آوری می‌شوند.

همچنین به منظور تحلیل علمی و تئوریک مسئله پژوهش از نظریه سازه‌انگاری بهره گرفته شده است که کمک می‌کند تا عوامل مؤثر بر رفتارهای انسانی در مذاکرات را بهتر شناسایی کنیم. از طریق این تحلیل، به بررسی خوبی‌ها و چالش‌های موجود در مذاکرات بین‌المللی پرداخته می‌شود و نشان می‌دهد که چگونه می‌توان با بهره‌گیری از علوم شناختی و روان‌شناسی، تعاملات دیپلماتیک را بهبود بخشید. در نهایت، هدف این پژوهش این است که نشان دهد درک عمیق‌تری از ذهن انسان می‌تواند به‌عنوان ابزاری کلیدی در افزایش موفقیت مذاکرات بین‌المللی عمل کند و به تسهیل روابط بین کشورهای مختلف کمک نماید.

## ۱- پیشینه پژوهش

عالم مذاکرات بین‌المللی به‌عنوان یک میدان پیچیده و چندوجهی، نیازمند درک عمیق از رفتار انسانی و روان‌شناسی مذاکره‌کنندگان است. درک عمیق‌تر از ذهن انسان می‌تواند به شکل‌گیری استراتژی‌های مؤثر در مذاکرات کمک کند و در نهایت به نتایج مثبت و پایدار منجر شود. در ارتباط با علوم روانشناختی و مذاکرات بین‌المللی آثار متعددی به رشته تحریر درآمده است که مهم‌ترین از آن‌ها عبارت‌اند از:

مقاله‌ای با عنوان «روانشناسی و دیپلماسی در تحلیل مذاکره: پیوندهای اجتناب‌ناپذیر و وابستگی‌های متقابل اجتناب‌ناپذیر»<sup>۱</sup> در سال ۲۰۲۱ توسط رادچنکو دریلارد<sup>۲</sup>، نگاشته شده که به بررسی تأثیر روانشناسی و شناخت اجتماعی بر روابط بین‌الملل و فرآیندهای سیاسی می‌پردازد. در این راستا، نویسنده به تحلیل نقش رهبران فردی در شکل‌گیری تصمیمات سیاسی و تأثیرات فرهنگی و اجتماعی بر رفتار کشورها اشاره می‌کند. همچنین به این نکته اشاره می‌کند که در حالی که روانشناسی به‌طور سنتی در تحلیل‌های سیاسی کمتر مورد توجه قرار گرفته است، اما می‌تواند به درک بهتر تصمیم‌گیری‌های سیاسی و دیپلماتیک کمک کند. این مقاله به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های موجود برای همکاری بین روان‌شناسان و دیپلمات‌ها می‌پردازد و پیشنهاد می‌کند که این همکاری می‌تواند به بهبود فرآیندهای دیپلماتیک و درک عمیق‌تری از روابط بین‌الملل منجر شود و در نهایت، مقاله به این نتیجه می‌رسد که با وجود پیشرفت‌های صورت گرفته در زمینه روانشناسی و شناخت اجتماعی، هنوز هم نیاز به تحقیقات و همکاری‌های بیشتری در این حوزه وجود دارد تا بتوان به تحلیل‌های دقیق‌تری از روابط بین‌الملل و تأثیرات آن بر تصمیم‌گیری‌های سیاسی دست یافت.

مقاله دیگر «دیپلماسی و روانشناسی: مشارکت روانی در مذاکرات بین‌المللی، پیشگیری از تعارض و صلح جهانی»<sup>۳</sup>، نوشته گانل باکروث، تامی گارلینگ، مایل وسلز و بواکه هامار<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۰ است. این مقاله ویژه از دیپلماسی و روانشناسی به بررسی پتانسیل روانشناسی در تقویت دیپلماسی بین‌المللی و جلوگیری از تعارضات داخلی و جنگ‌ها اشاره دارد. همچنین انواع مختلف

<sup>۱</sup> Psychology and Diplomacy in the Analysis of Negotiation: the Unavoidable Links and the Inevitable Interdependencies

<sup>۲</sup> Radtchenko-Draillard, Svetlana

<sup>۳</sup> Diplomacy and Psychology: Psychological Contributions to International Negotiations, Conflict Prevention, and World...

<sup>۴</sup> Gunnell Backenroth, Tommy Garling, Mael Wessels And Boake Hamaar

دیپلماسی و حوزه‌های پژوهشی مرتبط با روانشناسی که می‌توانند به بهبود فرآیندهای دیپلماتیک کمک کنند، مورد بررسی قرار می‌گیرند. این حوزه‌ها شامل قضاوت و تصمیم‌گیری در مذاکرات، مسائل اجتماعی و فرهنگی و اهمیت سیاست‌گذاری زیست‌محیطی در دیپلماسی بین‌المللی است. کتابی با عنوان «روان‌شناسی دیپلماسی»<sup>۱</sup> نوشته‌ی هاروی لانگهولتز<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۴ مفصل به موضوع تأثیر متقابل روان‌شناسی و دیپلماسی پرداخته است. بر اساس این کتاب که به‌طور خاص به دیپلماسی از منظر روانشناسی توجه کرده است، شامل بررسی‌های ۱۲ دیپلمات و روانشناس برتر است که مسائل و رویکردهای مرتبط با دیپلماسی را تجزیه و تحلیل می‌کنند. عواملی که در این کتاب مورد توجه قرار گرفته شامل قواعد ضمنی و صریح برای تعامل دیپلمات‌ها و مفروضات آن‌ها درباره نقش خود و طرف‌های مقابلشان است. هدف نویسنده در بررسی روان‌شناسی دیپلماسی این است که کشف کند دیپلمات‌ها چگونه مستقیماً با یک‌دیگر تعامل خواهند داشت و چه نوع محیط روانی و مفروضاتی این تعامل مستقیم را شکل می‌دهد و چگونگی تأثیر احساسات، شخصیت‌ها و روابط بین فردی بر روند مذاکرات و دیپلماسی را تحلیل می‌کند. این کتاب به ورودی‌های روانشناسی اجتماعی و کاربرد آن‌ها در زمینه‌های بین‌المللی، مذاکره و برقراری ارتباطات دیپلماتیک توجه می‌کند. همچنین نویسنده به رویه‌های مختلف دیپلماسی، مدیریت بحران و چالش‌های ارتباطی اشاره می‌کند و تجربیات تاریخی را برای توضیح رفتارهای دیپلماتیک به کار می‌برد. همچنین، برخی از ویژگی‌های شخصیتی دیپلمات‌ها و تأثیر آن‌ها بر موفقیت یا شکست در مذاکرات مورد بررسی قرار می‌دهد.

کتاب دیگری با عنوان «روان‌شناسی حل‌وفصل اختلافات دیپلماتیک»<sup>۳</sup> اثر استوارت سلدوویتز<sup>۴</sup>، نیز در سال ۲۰۰۴ نگارش شده است که به بررسی روانشناسی درگیری‌های بین‌المللی و دیدگاه‌های روان‌شناختی در مورد این موضوع می‌پردازد. موضوع اصلی کتاب، بررسی نقش روان‌شناسی در درک و مدیریت درگیری‌ها و منازعات بین‌المللی است. سلدوویتز بر این نکته تأکید دارد که درگیری‌های دیپلماتیک نه تنها به عوامل سیاسی و اقتصادی بلکه به عوامل روان‌شناختی، نظیر ادراک، پیش‌داوری و رفتار شخصیت‌ها نیز بستگی دارد و به بررسی تأثیر چگونگی نگرش‌ها و توانایی احساسات بر تصمیم‌گیری‌های دیپلماتیک می‌پردازد. همچنین از

<sup>1</sup> The psychology of diplomacy

<sup>2</sup> Langholtz, Harvey

<sup>3</sup> The psychology of diplomatic conflict resolution

<sup>4</sup> Seldowitz, Stuart

طریق استفاده از مثال‌های تاریخی، نویسنده تلاش می‌کند تا نحوه عملکرد روان‌شناسی در حل و فصل منازعات را به تصویر بکشد و توجه دارد که چگونه برداشت‌ها و درک‌های اجتماعی می‌توانند بر تعاملات و روابط میان کشورها تأثیر بگذارند. این کتاب روش‌ها و استراتژی‌های مختلفی برای حل و فصل درگیری‌ها ارائه می‌دهد که شامل مذاکره، گفتگو و تعامل انتقادی هستند. آثار معرفی شده در این بخش نیز هر یک جایگاه روان‌شناسی و مذاکرات را در یک پرتو مشخص (توجه به تأثیر روحیات فردی بر مذاکرات بین‌المللی) بیان کرده است؛ اما پژوهش حاضر علاوه بر توصیف روانشناختی مذاکرات و تأکید بر علوم شناختی، آن را تحلیل و آسیب‌شناسی می‌کند.

## ۲- چارچوب نظری

سازهانگاری، که توسط اندیشمندانی مانند الکساندر ونت<sup>۱</sup> و پیتر کاتزنشتاین<sup>۲</sup> توسعه داده شده، به‌عنوان یک رویکرد جدید در علم روابط بین‌الملل شناخته می‌شود که در مقابل مدلسازی‌های انتخاب عقلایی قرار می‌گیرد. به‌طور کلی، در حالی که مدل‌های انتخاب عقلایی بیشتر بر اصول اقتصادی و محاسبات منطقی برای فهم رفتار کشورها تمرکز دارند، سازهانگاری بر تأثیرات فرهنگی، اجتماعی و فردی تأکید می‌کند. این رویکرد معتقد است که رفتار کشورهای مختلف تحت تأثیر هویت‌ها و منافع آن‌ها شکل می‌گیرد و این هویت‌ها و منافع به طرز عمیقی تحت تأثیر فرهنگ و هنجارهای اجتماعی و فردی قرار دارند.

به عبارت دیگر، سازهانگاری به ما کمک می‌کند تا بفهمیم که چگونه باورها، ارزش‌ها و هویت‌ها می‌توانند رفتارهای بین‌المللی و دیپلماتیک را شکل دهند، در حالی که مدل‌های سنتی‌تر تأکید بیشتری بر منطق و محاسبات اقتصادی دارند (Kafi & molaee, 2020). در نهایت، برخی از تحلیل‌ها در حوزه روابط بین‌الملل به بررسی تأثیر رهبران فردی بر نتایج فرآیندهای سیاسی پرداخته‌اند. این نوع نگاه‌ها عموماً از نظریه‌های روانشناسی برای توضیح رفتار این رهبران استفاده می‌کنند. از این‌رو نظریه سازهانگاری، بیشترین ارتباط و قرابت معنا را با روانشناسی دارد (Goldgeier & Tetlock, 2001).

<sup>1</sup> Alexander Wendt

<sup>2</sup> Peter J. Katzenstein

این نظریه بر نقش افراد، هویت‌ها، باورها و ارزش‌های اجتماعی تأکید دارد و به بررسی چگونگی تأثیر این عوامل بر رفتار کشورها و روابط بین‌الملل می‌پردازد. سازه‌نگاری به این نکته اشاره دارد که واقعیت‌ها نه تنها از ساختارهای مادی، بلکه از تعاملات اجتماعی و معانی که افراد به این تعاملات نسبت می‌دهند، شکل می‌گیرند. به عبارت دیگر، این نظریه نشان می‌دهد که چگونه دریافت‌ها و درک‌های افراد می‌توانند بر تصمیم‌گیری‌های سیاسی و روابط بین‌المللی تأثیر بگذارند.

از جنبه روانشناختی، سازه‌نگاری به تحلیل انطباق روانی، شناخت اجتماعی و هویت‌های فردی و جمعی می‌پردازد. روانشناسی اجتماعی می‌تواند به ما کمک کند تا بفهمیم چگونه باورها و نگرش‌های فردی و اجتماعی، بر رفتارهای دیپلماتیک و تصمیمات سیاسی اثر می‌گذارد. به این ترتیب، نظریه سازه‌نگاری می‌تواند به‌عنوان پلی میان روانشناسی و روابط بین‌الملل عمل کند و درک عمیق‌تری از پیوندهای انسانی و اجتماعی در عرصه سیاسی ارائه دهد. در واقع، این نظریه‌ها بخش عمده‌ای از استدلال‌هایی را که در این مقاله ارائه شده است را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر، مقاله به بررسی چگونگی تأثیر شخصیت و تصمیم‌گیری‌های فردی بر روندهای مذاکرات بین‌المللی می‌پردازد و به روانشناسی به‌عنوان ابزاری برای درک این تأثیرات متکی است.

### ۳- ارتباط روان‌شناسی و سیاست در مذاکرات دیپلماتیک

رشد روزافزون رویکردهای بین‌رشته‌ای به درک بهتر از پیچیدگی‌های روابط بین‌الملل کمک کرده است. ترکیب علوم شناختی، روان‌شناسی و روابط بین‌الملل می‌تواند به شناخت عمیق‌تری از دینامیک‌های جهانی منجر شود و به توسعه نظریه‌های جدید و کاربردی در این زمینه کمک کند، چراکه مدل‌های متعددی برای تصمیم‌گیری وجود دارد که تحت تأثیر فرآیندهای شناختی و روانی قرار می‌گیرند. فهم این مدل‌ها می‌تواند به پژوهشگران و تحلیل‌گران کمک کند تا ببینند چگونه افراد و کشورها در مواجهه با بحران‌ها و چالش‌ها تصمیم می‌گیرند. همچنین رابطه علوم شناختی با روان‌شناسی و دیپلماسی یک حوزه جذاب و پیچیده است که می‌تواند به درک عمیق‌تری از رفتارها و تصمیم‌گیری‌های دیپلماتیک کمک کند. رابطه بین علوم شناختی، روان‌شناسی و دیپلماسی نشان‌دهنده اهمیت درک فرآیندهای ذهنی و رفتارهای انسانی در زمینه‌های بین‌المللی است. با توجه به پیچیدگی‌های دیپلماسی و نیاز به تصمیم‌گیری‌های مؤثر و به موقع، درک اصول علوم شناختی می‌تواند به دیپلمات‌ها کمک کند تا در تعاملات خود موفق‌تر

عمل کنند و به نتایج مطلوب تری دست یابند. به عنوان مثال یک مذاکره کننده با شخصیت قوی و مؤثر ممکن است بر دیگر طرف‌ها تأثیر بگذارد و مسیر مذاکرات را به نفع خود هدایت کند. اما باید دانست در تلاش‌های انجام گرفته بیشتر در وجهه نظری خود باقی مانده‌اند و کاربرد عملی چندانی نداشته‌اند (Volkan, 2018: 14).

همچنین علوم شناختی به بررسی فرآیندهای ذهنی مانند ادراک، تفکر، تصمیم‌گیری و حل مسئله می‌پردازد. در دیپلماسی، درک چگونگی عملکرد این فرآیندها می‌تواند تأثیر زیادی بر نتایج مذاکرات، روابط بین کشورها و رفتار دیپلمات‌ها داشته باشد. مثلاً، چگونگی تفسیر یک پیام یا نشانه از سوی دیپلمات‌ها می‌تواند بر نحوه واکنش آن‌ها تأثیر گذار باشد (Langholtz, 2004).

دیپلمات‌ها معمولاً در شرایطی با عدم قطعیت و فشار زمان مواجه هستند که باید تصمیمات مهمی اتخاذ کنند. علوم شناختی می‌تواند به تحلیل چگونگی اتخاذ تصمیمات تحت فشار و روش‌های مدیریت ریسک در این زمینه کمک کند. مثلاً، چگونگی تحلیل اطلاعات و شناسایی گزینه‌های مناسب در شرایط بحرانی همچنین روان‌شناسی به تأثیر احساسات، باورها و پیش‌فرض‌ها بر رفتار انسان‌ها تمرکز دارد. در دیپلماسی، این عوامل می‌توانند نقش مهمی در شکل‌گیری مذاکرات و تصمیمات دیپلمات‌ها ایفا کنند. احساساتی مانند ترس، اعتماد و تنش می‌توانند تأثیر زیادی بر رویکرد دیپلمات‌ها به مسائل مختلف داشته باشند.

دیپلماسی به شدت به مهارت‌های ارتباطی وابسته است. علوم شناختی می‌تواند درک بهتری از مدل‌های ارتباطی و موانع شناختی در انتقال پیام‌ها فراهم آورد. فهم چگونگی برداشت افراد از پیام‌ها و نحوه تأثیر آن بر روابط بین کشورها از جنبه‌های کلیدی دیپلماسی است.

بخش عمده‌ای از دیپلماسی به ارتباطات غیرکلامی (مانند ژست‌ها و زبان بدن) مربوط می‌شود. علوم شناختی می‌تواند به توانایی تحلیل و درک این نشانه‌ها کمک کند و این امر به دیپلمات‌ها کمک می‌کند تا پیام‌های غیرمستقیمی که ممکن است از سوی طرف مقابل ارسال شود را نیز بهتر تفسیر کنند.

همین‌طور احساسات و روان‌شناسی فردی می‌تواند بر رفتار در مذاکره تأثیر بگذارد. اضطراب، ترس از شکست یا حتی خوشحالی می‌تواند باعث رفتارهایی شود که نتایج مصالحت یا بحث را تحت تأثیر قرار دهد. روابط شخصی، چه مثبت و چه منفی، می‌تواند بر مذاکرات تأثیر بگذارد. ایجاد اعتماد و احترام متقابل می‌تواند به پیشرفت مذاکرات کمک کند، در حالی که تنش‌ها یا سوء تفاهم‌ها می‌تواند باعث شکست مذاکرات شود. همچنین توانایی شنیدن، بیان احساسات و

## بیشینه‌سازی موفقیت مذاکرات بین‌المللی در پرتو شناخت عمیق‌تر از ذهن انسان

نیازها به‌طور مؤثر و توانایی در ایجاد گفتگوهای سازنده از اهمیت بالایی برخوردار است. روان‌شناسی ارتباطات می‌تواند به دیپلمات‌ها در بهبود این مهارت‌ها کمک کند (McDermott, 2004). مذاکره‌کنندگان با درک عمیق از روان‌شناسی انسانی می‌توانند به شرایطی برسند که در آن طرفین تمایل داشته باشند برای رسیدن به توافقات مطلوب‌تر همکاری کنند.

### ۴- مذاکرات بین‌المللی

مذاکره در حوزه حقوق و روابط بین‌الملل به معنای فرآیند تعامل و تبادل پیشنهادات میان طرف‌ها به منظور رسیدن به توافقی هرچند محدود یا کلی است. مذاکره به‌عنوان یک فرآیند داوطلبانه تعریف می‌شود که در آن طرفین با هدف دستیابی به توافقات مشخص، گفت‌وگو می‌کنند. فرآیند مذاکره می‌تواند شامل تبادل ایده‌ها، اطلاعات و پیشنهادات باشد و در نهایت به امضای توافق‌نامه‌های مختلف منجر شود (Druckman, 1997).

در اغلب مذاکرات، هدف رسیدن به نتیجه‌ای مطلوب برای هر دو طرف است. این می‌تواند شامل توافق بر سر مسائل اقتصادی، سیاسی، محیط زیستی و... باشد. اما همچنین باید توجه داشت که هدف مذاکره همیشه نمی‌تواند به دست آوردن حاکمیت یا برتری باشد؛ بلکه مواردی چون ابراز حسن نیت و احترام متقابل نیز می‌توانند هدف اصلی مذاکرات باشند. همچنین در برخی از مذاکرات، یک طرف ممکن است به دلیل فوق‌العاده بودن قدرت یا موقعیت خود، تمام نتایج را به طرف مقابل تحمیل کند. این نوع مناقشات معمولاً به معنای واقعی کلمه «مذاکره» نیستند و بیشتر مانند یک فرمان یا دستور انجام می‌شوند (Shahbazi & khosronezhad, 2020).

در شرایطی که طرف‌ها منافع مشترکی دارند، مذاکره می‌تواند به یک فرآیند سازنده تبدیل شود که در آن همکاری به جای تضاد مورد توجه قرار می‌گیرد. این نوع مذاکرات بر پایه اعتماد و همکاری استوار هستند و می‌توانند به ایجاد یک رابطه پایدار و مفید بین طرف‌ها منجر شوند. علاوه بر نتایج حقوقی و رسمی که ممکن است از مذاکرات حاصل شود، گاهی نتایج غیررسمی مانند برقراری روابط دوستانه، مبادلات فرهنگی و ایجاد شفافیت در امور نیز از اهداف مذاکره به شمار می‌روند.

از طرفی باید توجه داشت مذاکره نه تنها یک فرآیند منطقی و فنی، بلکه یک فعالیت پیچیده و هنری است که نیازمند مهارت‌ها، احساسات و درک عمیق از طبیعت انسانی و روابط بین‌الملل است. این مفهوم دارای چندین جنبه کلیدی است. مذاکره موفق به توانایی‌های ارتباطی قوی نیاز

دارد. دیپلمات‌ها باید بتوانند نظرات و درخواست‌های خود را به‌وضوح و به‌صورت مؤثر بیان کنند و همچنین به خوبی به نظرات و نیازهای طرف مقابل گوش دهند (Radtchenko, 2021). همچنین هر مذاکره‌ای نیاز به یک استراتژی مناسب دارد. دیپلمات‌ها باید بتوانند برای دستیابی به اهداف خود، تاکتیک‌های مختلف را طراحی و اجرا کنند. این ممکن است شامل انتخاب زمان، مکان و حتی نوع پیشنهاداتی باشد که ارائه می‌شود. هنر مذاکره به معنای توانایی در پیدا کردن راه‌های مصالحه و توافق است. مذاکره کنندگان باید توانایی داشته باشند تا در مواقعی که خواسته‌های طرفین به‌طور کامل با یک‌دیگر سازگار نیست، به یک توافق مشترک برسند. باید توجه داشت، دیپلماسی و مذاکره در بسیاری از موارد تحت تأثیر احساسات قرار دارند. ایجاد و حفظ روابط خوب با طرف‌های دیگر می‌تواند به موفقیت در مذاکرات کمک کند. بنابراین، مهارت‌های بین فردی و اخلاقی در این زمینه اهمیت ویژه‌ای دارند و معمولاً دیپلمات‌ها اغلب تحت فشار سیاسی و اجتماعی قرار دارند. هنر مذاکره شامل توانایی مدیریت این فشار و حفظ تمرکز بر اهداف اصلی است همچنین در دیپلماسی بین‌المللی، فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف باید در نظر گرفته شوند. توانایی در فهم و احترام به تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند به تقویت روابط و موفقیت در مذاکرات کمک کند. در ادامه به صورت مفصل این موارد بررسی خواهد شد.

### ۴-۱- تأثیر رفتار فردی بر مذاکرات

در زمینه تصمیم‌گیری در مذاکرات بین‌المللی، تعاملات انسانی یکی از عوامل کلیدی است که می‌تواند تأثیر عمیقی بر نتایج مذاکرات داشته باشد. این تعاملات شامل ارتباطات کلامی و غیرکلامی، احساسات و رفتارهای اجتماعی است که به شکل‌گیری روابط بین طرفین کمک می‌کند. نظریه‌های شناختی و اجتماعی به ما این امکان را می‌دهند که بفهمیم چگونه این تعاملات می‌توانند در فرآیند تصمیم‌گیری تأثیر بگذارند. به‌عنوان مثال، در یک مذاکره بین دو کشور برای حل یک بحران سیاسی، نحوه تعامل دیپلمات‌ها می‌تواند به شدت بر نتیجه نهایی تأثیر بگذارد (Korobkin, 2024:123). اگر دیپلمات‌ها با همدیگر ارتباط مثبت و سازنده‌ای برقرار کنند، احتمال دستیابی به توافق بیشتر خواهد بود. برعکس، اگر تنش و عدم اعتماد در تعاملات وجود داشته باشد، این امر می‌تواند منجر به شکست مذاکرات شود. در این راستا، مفهوم همدلی به عنوان یک عامل مهم در تعاملات انسانی مطرح می‌شود. همدلی به دیپلمات‌ها این امکان را می‌دهد که احساسات و نیازهای یک‌دیگر را درک کنند و بر اساس آن تصمیم‌گیری کنند (Brett, 2017, )

588). به‌عنوان مثال در جریان مذاکرات تجاری بین آمریکا و چین، روان‌شناسی تأثیرات زیادی بر روند گفت‌وگوها داشت. با درک عواطف و واکنش‌های هر یک از طرفین، مشاوران و دیپلمات‌ها تلاش کردند تا بر اساس احساسات ملی و روحیه طرفین به توافقات بهتری دست یابند. ایجاد محیطی متعادل و غیرتهدیدآمیز در مذاکرات می‌تواند به تسهیل ارتباطات مؤثر و کاهش تنش‌ها کمک کند.

همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که در مذاکراتی که طرفین قادر به ایجاد ارتباط مؤثر و همدلانه هستند، نتایج بهتری حاصل می‌شود. به‌عنوان مثال، در مذاکرات صلح در خاورمیانه، دیپلمات‌ها با برقراری ارتباط نزدیک و سمپاتیک با یک‌دیگر، توانستند بر روی مسائل حساس کار کنند و به توافقاتی دست یابند که سال‌ها در انتظار آن بودند. این نوع تعاملات انسانی به آن‌ها این امکان را داد که نه تنها به مسائل فنی بپردازند، بلکه به احساسات و نگرانی‌های یک‌دیگر نیز توجه کنند (Jackel et al, 2024: 12).

علاوه بر این، رفتارهای غیر کلامی نیز نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های انسانی دارند. حرکات بدن، تماس چشمی و لحن صدا می‌توانند پیام‌های قوی‌تری از کلمات منتقل کنند. در یک مطالعه، محققان دریافته‌اند که دیپلمات‌هایی که از زبان بدن مثبت و باز استفاده می‌کنند، بیشتر مورد اعتماد قرار می‌گیرند و این امر به افزایش احتمال توافق کمک می‌کند. به‌عنوان مثال، در یک مذاکره تجاری بین دو شرکت بزرگ، استفاده از زبان بدن مثبت و نشان دادن علاقه به نظرات طرف مقابل می‌تواند به ایجاد فضایی سازنده و همکاری‌جویانه منجر شود.

همچنین، تصمیم‌گیری در شرایط فشار و تنش نیز تحت تأثیر تعاملات انسانی قرار دارد. در مواقعی که طرفین در معرض فشار قرار دارند، احساسات و واکنش‌های انسانی می‌توانند بر روی تصمیمات تأثیر بگذارند. در یک مورد، در مذاکرات هسته‌ای، زمانی که یکی از طرفین احساس کرد که طرف مقابل به او احترام نمی‌گذارد، این احساس می‌تواند منجر به واکنش‌های تند و تصمیمات غیرمنطقی شود. بنابراین، مدیریت احساسات و ایجاد فضایی مثبت در تعاملات انسانی می‌تواند به بهبود فرآیند تصمیم‌گیری کمک کند (Lewicki & Polin, 2013: 34). به‌عنوان مثال در مذاکرات هسته‌ای ایران و گروه ۵+۱، روان‌شناسی و علوم شناختی نقش مهمی در شکل‌گیری استراتژی‌ها و تصمیم‌گیری‌های دیپلماتیک ایفا کردند. طرفین مذاکره با درک نقاط قوت و ضعف روانی یک‌دیگر سعی کردند به توافقاتی دست یابند که منافع ملی خود را حفظ کنند. تحلیل

امیدوارانه و همچنین ایجاد احساس اعتماد، از جمله ویژگی‌های کلیدی بود که در طول این مذاکرات مورد توجه قرار گرفت.

از نظر نگارنده؛ در نهایت، تعاملات انسانی نه تنها بر روی تصمیم‌گیری‌های فردی بلکه بر روی فرآیندهای جمعی نیز تأثیر می‌گذارند. در مذاکره‌ای که شامل چندین طرف است، توانایی ایجاد یک فضای همدلانه و مثبت می‌تواند به تسهیل تبادل اطلاعات و کاهش تنش‌ها کمک کند. به‌عنوان مثال، در مذاکرات مربوط به تغییرات اقلیمی، طرفین با برقراری ارتباط مؤثر و همدلانه، توانستند به توافقاتی دست یابند که برای همه طرف‌ها قابل قبول بود. در مجموع، تعاملات انسانی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مذاکرات بین‌المللی نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. این تعاملات می‌توانند به‌عنوان ابزاری برای ایجاد اعتماد، تسهیل ارتباطات و مدیریت تنش‌ها عمل کنند. با درک بهتر این ابعاد، می‌توان به بهبود استراتژی‌های مذاکره و افزایش موفقیت در روابط بین‌المللی دست یافت.

### ۴-۲- شناسایی الگوهای ارتباطی و پیش‌بینی رفتارها در مذاکرات بین‌الملل

شناسایی الگوهای ارتباطی و پیش‌بینی رفتارها در مذاکرات بین‌المللی از اهمیت بالایی برخوردار است. این الگوها می‌توانند به طرفین کمک کنند تا به درک بهتری از یک‌دیگر دست یابند و در نتیجه، تصمیم‌گیری‌های مؤثرتری انجام دهند. نظریه‌های ارتباطی و روان‌شناسی اجتماعی ابزارهایی را ارائه می‌دهند که از طریق آن‌ها می‌توان رفتارهای انسانی را تحلیل و پیش‌بینی کرد.

یکی از الگوهای کلیدی در ارتباطات، مدل ارتباطی شانون<sup>۱</sup> و ویور<sup>۲</sup> است که به بررسی فرآیند انتقال پیام بین فرستنده و گیرنده می‌پردازد. این مدل تأکید می‌کند که هر گونه اختلال در این فرآیند می‌تواند منجر به سوء تفاهم و عدم توافق شود. به‌عنوان مثال، در یک مذاکره بین دو کشور برای توافق بر سر مسائل تجاری، اگر یکی از طرفین نتواند به درستی نیازها و خواسته‌های خود را بیان کند، ممکن است طرف مقابل به اشتباه فرض کند که آن‌ها به دنبال اهداف دیگری

---

<sup>۱</sup> مدل ارتباطی شانون و ویور شامل فرستنده، پیام، کانال، گیرنده و نویز است. این مدل به بررسی فرآیند انتقال اطلاعات و تأثیر اختلالات بر کیفیت ارتباط می‌پردازد. هدف آن بهبود درک و تفسیر پیام‌ها از طریق کاهش نویز و اختلالات است.

<sup>۲</sup> Shannon and Weaver

هستند. این نوع سوء تفاهم‌ها می‌تواند منجر به تنش و در نهایت شکست مذاکرات شود (Windsor, 2016: 58).

شناسایی الگوهای ارتباطی از طریق تحلیل رفتارهای غیرکلامی نیز اهمیت دارد. رفتارهای غیرکلامی مانند حرکات بدن، حالت چهره و لحن صدا می‌تواند اطلاعات ارزشمندی درباره احساسات و نیت‌های طرفین ارائه دهند. به‌عنوان مثال، در یک مذاکره حساس، اگر یکی از طرفین به‌طور مداوم از تماس چشمی خودداری کند یا حرکات بدن بسته‌ای داشته باشد، این می‌تواند نشانه‌ای از عدم اعتماد یا عدم تمایل به همکاری باشد. در این موارد، طرف مقابل می‌تواند با استفاده از این نشانه‌ها به پیش‌بینی واکنش‌های احتمالی طرف مقابل بپردازد و استراتژی‌های خود را بر اساس آن تنظیم کند (de Oliveira Dias et al., 2023: 25).

علاوه بر این، نظریه‌های شناختی نیز در شناسایی الگوهای ارتباطی و پیش‌بینی رفتارها نقش مهمی ایفا می‌کنند. این نظریه‌ها بر این باورند که افراد با توجه به تجربیات گذشته و اطلاعات موجود، الگوهای خاصی را برای درک و تحلیل رفتارهای دیگران ایجاد می‌کنند. به‌عنوان مثال، اگر یک دیپلمات در گذشته با یک کشور خاص تجربه‌های منفی داشته باشد، ممکن است به‌طور ناخودآگاه به رفتارهای آن کشور با شک و تردید نگاه کند. این نوع پیش‌داوری می‌تواند بر روی تعاملات آینده تأثیر بگذارد و منجر به ایجاد تنش‌های غیرضروری شود (Pistone, 2007: 437).

یک مثال دیگر از شناسایی الگوهای ارتباطی و پیش‌بینی رفتارها می‌تواند به مذاکرات صلح در یک منطقه جنگ‌زده مربوط باشد. در این نوع مذاکرات، طرفین معمولاً با تاریخچه‌ای از خصومت و بی‌اعتمادی روبرو هستند. با این حال، اگر یکی از طرفین بتواند الگوهای ارتباطی مثبتی را ایجاد کند، مانند نشان دادن همدلی و تمایل به شنیدن نظرات طرف مقابل، این می‌تواند به کاهش تنش و افزایش احتمال توافق کمک کند. برای مثال، در مذاکرات صلح سوریه که به مدت چندین سال ادامه داشت، طرفین با یک‌دیگر در یک محیط پر تنش و با تاریخچه‌ای طولانی از خصومت روبرو بودند. یکی از مواردی که می‌توان به آن اشاره کرد، تلاش‌های نمایندگان سازمان ملل و دیگر گروه‌های میانجی‌گر بود که سعی کردند با تکیه بر الگوهای ارتباطی مثبت، به ایجاد فضایی برای گفتگو کمک کنند. در یکی از دوره‌های مذاکره، نمایندگان دولت و اپوزیسیون به شدت در مورد برخی از مسائل کلیدی اختلاف نظر داشتند. اما یکی از نمایندگان اپوزیسیون به جای مقابله به مثل و انتقاد از طرف مقابل، شروع به ابراز همدلی کرد و گفت که او می‌فهمد مشکلات و نگرانی‌های مردم عادی که تحت تأثیر جنگ قرار گرفته‌اند، چقدر عمیق و جدی است. او همچنین بر اهمیت

آشتی و همکاری برای بهبود وضعیت مردم تأکید کرد. این رویکرد مثبت باعث شد که نماینده دولت نیز کمی نرم‌تر شود و نظرات خود را با قیمتی کمتر از قبل مطرح کند. این الگوهای ارتباطی مثبت فضایی برای مذاکره فراهم کرد که در نهایت اجازه داد تا دو طرف به توافقاتی ابتدایی دست یابند. این مثال نشان می‌دهد که چگونه ایجاد یک الگوی ارتباطی همدلانه و مثبت می‌تواند به کاهش تنش‌ها و پیشبرد مذاکرات منجر شود. در اینجا، شناسایی الگوهای مثبت ارتباطی و استفاده از آن‌ها می‌تواند به طرفین کمک کند تا به یک توافق پایدار دست یابند. همچنین، پیش‌بینی رفتارها در مذاکرات می‌تواند از طریق تحلیل داده‌های گذشته و استفاده از مدل‌های آماری انجام شود. به‌عنوان مثال، با تحلیل مذاکرات گذشته و شناسایی الگوهای موفق و ناموفق، می‌توان به پیش‌بینی رفتارهای احتمالی طرفین در مذاکرات آینده پرداخت. این نوع تحلیل می‌تواند به دیپلمات‌ها کمک کند تا استراتژی‌های مؤثرتری را در پیش بگیرند و از بروز مشکلات احتمالی جلوگیری کنند (Langholtz & Stout, 2004: 25).

نگارنده معتقد است که؛ شناسایی الگوهای ارتباطی و پیش‌بینی رفتارها نه تنها به بهبود فرآیند مذاکرات کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ایجاد اعتماد و همکاری بین طرفین نیز منجر شود. با استفاده از ابزارهای علمی و نظریه‌های موجود، دیپلمات‌ها می‌توانند به درک بهتری از رفتارهای انسانی دست یابند و از این دانش برای دستیابی به توافقات پایدار بهره‌برداری کنند. در این راستا، تعاملات انسانی و الگوهای ارتباطی به‌عنوان عوامل کلیدی در موفقیت مذاکرات بین‌المللی شناخته می‌شوند.

### ۵- مدل‌های مذاکره و کاربرد آن‌ها

مدل‌های مذاکره ابزارهای کلیدی در درک و تحلیل فرآیندهای مذاکره هستند. این مدل‌ها به مذاکره‌کنندگان کمک می‌کنند تا استراتژی‌ها و تکنیک‌های مؤثری را برای دستیابی به توافقات مطلوب شناسایی کنند. با توجه به تنوع شرایط، فرهنگ‌ها و اهداف در مذاکرات، انتخاب مدل مناسب می‌تواند تأثیر بسزایی بر نتایج داشته باشد. از مدل‌های توزیعی که بر رقابت و حداکثرسازی منافع فردی تأکید دارند، تا مدل‌های یکپارچه<sup>۱</sup> که به همکاری و ایجاد ارزش مشترک می‌پردازند، هر یک به نوعی به بهبود فرآیند مذاکره و افزایش کارایی آن کمک می‌کنند. در این راستا،

<sup>1</sup> integrative

شناخت و استفاده از این مدل‌ها می‌تواند به مذاکره‌کنندگان در دستیابی به توافقات پایدار و مؤثر یاری رساند.

### ۵-۱- مدل توافقی و راه‌حل‌های برد-برد

مدل توافقی و راه‌حل‌های برد-برد به‌عنوان یکی از رویکردهای کلیدی در مذاکره، بر این اساس استوار است که طرفین می‌توانند با همکاری و تعامل، به نتایجی دست یابند که برای هر دو طرف سودمند باشد. این مدل بر خلاف رویکردهای رقابتی که تمرکز بر حداکثرسازی منافع فردی دارند، به ایجاد ارزش مشترک و حفظ روابط مثبت میان طرفین اهمیت می‌دهد. در این مدل، مذاکره‌کنندگان به دنبال شناسایی و درک نیازها و خواسته‌های یکدیگر هستند تا بتوانند راه‌حلی پیدا کنند که منافع هر دو طرف را تأمین کند (Martinovski, 2010: 68). یکی از اصول اساسی مدل توافقی، تمرکز بر منافع به جای مواضع است. به عبارت دیگر، مذاکره‌کنندگان باید تلاش کنند تا به جای ایستادن بر روی مواضع خاص، به درک عمیق‌تری از منافع و نیازهای اصلی خود و طرف مقابل پردازند. به‌عنوان مثال، در یک مذاکره تجاری بین دو شرکت، به جای این که یکی از طرفین بر قیمت پایین تأکید کند و دیگری بر کیفیت، هر دو طرف می‌توانند به بررسی نیازهای واقعی خود پردازند (Rastogi, 2022: 16). ممکن است یکی از شرکت‌ها به دنبال کاهش هزینه‌ها باشد، در حالی که دیگری به دنبال افزایش حجم فروش است. با شناسایی این منافع، طرفین می‌توانند به توافقی دست یابند که شامل تخفیف در قیمت به ازای خرید حجم بالا باشد، که به نفع هر دو طرف خواهد بود (Fisher, Ury & Patton, 2011: 6).

مدل توافقی همچنین بر اهمیت ارتباطات مؤثر تأکید دارد. در این رویکرد، مذاکره‌کنندگان باید به خوبی گوش دهند و به احساسات و نگرانی‌های یک‌دیگر توجه کنند. این امر نه تنها به ایجاد اعتماد کمک می‌کند، بلکه به شفاف‌سازی نیازها و خواسته‌ها نیز منجر می‌شود. به‌عنوان مثال، در یک مذاکره سیاسی، اگر یکی از طرفین به دقت به نگرانی‌های طرف مقابل گوش دهد و به آن‌ها پاسخ دهد، این عمل می‌تواند به کاهش تنش‌ها و تسهیل فرآیند مذاکره کمک کند. علاوه بر این، مدل توافقی به خلاقیت و نوآوری در فرآیند مذاکره تأکید دارد. هنگامی که طرفین به دنبال راه‌حل‌های مشترک هستند، این امکان وجود دارد که به ایده‌های جدید و مبتکرانه دست یابند که ممکن است در ابتدا به نظر غیرمعمول بیاید. به‌عنوان مثال، در یک پروژه مشترک بین دو شرکت، اگر هر دو طرف به ایده‌های یک‌دیگر گوش دهند و به دنبال راه‌حل‌های جدید باشند،

ممکن است به توافقی دست یابند که نه تنها به نفع هر دو طرف باشد بلکه به بهبود کیفیت پروژه نیز کمک کند (Van Kleef & Sinaceur, 2013: 115).

مدل توافقی همچنین به ایجاد روابط بلندمدت تأکید دارد. در بسیاری از موارد، مذاکرات موفق به روابط مثبت و پایدار میان طرفین منجر می‌شود. به همین دلیل، مذاکره‌کنندگان باید به تأثیرات بلندمدت توافقات خود توجه کنند و تلاش کنند تا راه‌حلهایی پیدا کنند که به نفع هر دو طرف در آینده نیز باشد. به‌عنوان مثال، در یک توافق تجاری، اگر یکی از طرفین به تعهدات خود عمل کند و به نیازهای طرف مقابل توجه کند، این عمل می‌تواند به ایجاد اعتماد و همکاری‌های آینده منجر شود (Franco & Sanches, 2016: 48). به عنوان مثال یک مدل توافقی و راه‌حل‌های برد-برد در روابط بین‌الملل می‌تواند توافق تجارت آزاد آمریکای شمالی<sup>۱</sup> باشد که بین ایالات متحده، کانادا و مکزیک بسته شد.

در اوایل دهه ۱۹۹۰، سه کشور آمریکای شمالی به این نتیجه رسیدند که می‌توانند با کاهش تعرفه‌های تجاری و موانع غیرتعرفه‌ای، تجارت بین خود را تسهیل کنند و به رشد اقتصادی دست یابند. ایالات متحده به دنبال بازارهای جدید برای محصولات خود و کاهش هزینه‌های تولید از طریق دسترسی به منابع ارزان‌تر در مکزیک بود. مکزیک نیز خواهان جذب سرمایه‌گذاری خارجی و تبدیل شدن به یک مرکز تولید برای صادرات به ایالات متحده و کانادا بود.

همچنین کانادا نیز به دنبال حفظ و گسترش بازارهای صادراتی خود به ایالات متحده و مکزیک و در عین حال تقویت رشد اقتصادی داخلی تلاش می‌کرد. در این توافق، تعرفه‌ها بر بسیاری از کالاها کاهش یا حذف شد که منجر به افزایش حجم تجارت بین این کشورها شد. همچنین، «نفثا» مذاکراتی در زمینه حقوق کارگران و حفاظت از محیط‌زیست را نیز در بر می‌گرفت، که به حفظ استانداردهای بالای زندگی و کاهش آسیب به محیط‌زیست کمک می‌کرد. این توافق منجر به رشد اقتصادی و افزایش صادرات و واردات بین سه کشور شد. ایالات متحده توانست با استفاده از تولیدات ارزان‌تر مکزیک، قیمت‌ها را در بازارهای داخلی کاهش دهد و کانادا نیز از دسترسی به بازار بزرگ ایالات متحده و مکزیک بهره‌مند شد. مکزیک به یکی از مقاصد اصلی سرمایه‌گذاری برای شرکت‌های آمریکایی و کانادایی تبدیل شد و صنایع آن رونق گرفت (Coffey et al., 2012).

<sup>1</sup> NAFTA

نگارنده نظر دارد که؛ مدل توافقی و راه‌حل‌های برد-برد به عنوان یک رویکرد مؤثر در مذاکرات، به مذاکره‌کنندگان این امکان را می‌دهد که به نتایج مثبت و پایدار دست یابند. با توجه به اینکه دنیای امروز پیچیده و متنوع است، توانایی درک و شناسایی منافع مشترک و ایجاد روابط مثبت میان طرفین به عنوان یک مهارت ضروری برای مذاکره‌کنندگان محسوب می‌شود. در نتیجه، استفاده از این مدل می‌تواند به بهبود فرآیند مذاکره و افزایش کارایی آن کمک کند.

## ۲-۵- مدل رقابتی و استراتژی‌های رقابتی

مدل رقابتی به عنوان یکی از رویکردهای اصلی در مذاکره، بر اساس مفهوم حداکثرسازی منافع فردی و رقابت میان طرفین شکل گرفته است. این مدل در شرایطی که طرفین به دنبال کسب حداکثر سود برای خود هستند، به کار می‌رود و معمولاً در مذاکراتی که در آن‌ها منابع محدود وجود دارد، مشاهده می‌شود. در این رویکرد، مذاکره‌کنندگان به جای همکاری و ایجاد ارزش مشترک، بر روی منافع خود تمرکز کرده و سعی می‌کنند تا با استفاده از استراتژی‌های مختلف، نتیجه‌ای را به دست آورند که به نفع خودشان باشد.

یکی از ویژگی‌های کلیدی مدل رقابتی، تمرکز بر مواضع است. در این نوع مذاکره، هر طرف معمولاً مواضع خاصی را اتخاذ می‌کند و تلاش می‌کند تا این مواضع را به حداکثر برساند. به عنوان مثال، در یک مذاکره تجاری برای تعیین قیمت، یکی از طرفین ممکن است بر روی قیمت بالا تأکید کند، در حالی که طرف دیگر به دنبال پایین آوردن قیمت است (O'Sullivan, 1990: 21). این نوع رقابت می‌تواند به تنش‌ها و درگیری‌ها منجر شود و در نهایت، نتیجه‌ای که به دست می‌آید ممکن است برای یکی از طرفین به شدت نامطلوب باشد. استراتژی‌های رقابتی در این مدل شامل تکنیک‌های مختلفی هستند که مذاکره‌کنندگان می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند تا به مزیت نسبت به طرف مقابل دست یابند. یکی از این استراتژی‌ها، «تکنیک فشار» است که در آن یکی از طرفین سعی می‌کند با تهدید به ترک مذاکره یا اعمال فشار بر طرف مقابل، به نتیجه مورد نظر خود برسد. به عنوان مثال، در یک مذاکره برای قرارداد بزرگ، اگر یکی از طرفین به طرف دیگر بگوید که اگر توافقی حاصل نشود، به شرکت رقیب خواهد رفت، این عمل می‌تواند به افزایش فشار بر طرف مقابل منجر شود (Acciarini et al., 2021: 642).

دیگر استراتژی رایج در مدل رقابتی، «تکنیک قیمتی» است. در این روش، مذاکره‌کنندگان سعی می‌کنند با ارائه قیمت‌های غیرمنطقی یا غیرواقعی، طرف مقابل را تحت تأثیر قرار دهند. به عنوان مثال، یک فروشنده ممکن است قیمت اولیه را بسیار بالا اعلام کند تا در نهایت بتواند با

کاهش آن، به توافقی که به نفع خود است دست یابد. این تکنیک معمولاً در بازارهای رقابتی و در مذاکرات تجاری مشاهده می‌شود (Adair et al, 2004: 92).

علاوه بر این، «استراتژی تقسیم منابع» نیز یکی از روش‌های متداول در مدل رقابتی است. در این روش، طرفین به دنبال تقسیم منابع موجود به نفع خود هستند. به عنوان مثال، در یک مذاکره بین دو شرکت برای تقسیم بازار، هر شرکت سعی می‌کند سهم بیشتری از بازار را به دست آورد و در این راستا ممکن است به تخفیف‌های قابل توجه یا تبلیغات گسترده روی آورد. این نوع رقابت می‌تواند به کاهش سود کلی برای هر دو طرف منجر شود، اما در عین حال، هر طرف به دنبال حداکثرسازی سهم خود است (Lewicki & Polin, 2013: 35).

مدل رقابتی همچنین به چالش‌های خاصی نیز منجر می‌شود. یکی از این چالش‌ها، احتمال بروز درگیری و تنش در مذاکرات است. هنگامی که طرفین به جای همکاری، بر روی منافع خود تمرکز می‌کنند، احتمال بروز سوء تفاهم و درگیری افزایش می‌یابد. این موضوع می‌تواند به کاهش کیفیت توافقات و آسیب به روابط میان طرفین منجر شود. به عنوان مثال، در یک مذاکره سیاسی، اگر دو کشور به جای همکاری، بر روی منافع خود تمرکز کنند، این امر می‌تواند به تنش‌های بین‌المللی و عدم ثبات منجر شود. علاوه بر این، مدل رقابتی ممکن است منجر به نتایج کوتاه‌مدت شود که در بلندمدت پایدار نیستند. به عبارت دیگر، توافقاتی که بر اساس رقابت شکل می‌گیرند، ممکن است در کوتاه‌مدت به نفع یکی از طرفین باشند، اما در بلندمدت می‌توانند به کاهش اعتماد و همکاری بین طرفین منجر شوند. به عنوان مثال، در یک قرارداد تجاری که بر اساس قیمت‌گذاری رقابتی شکل گرفته است، ممکن است یکی از طرفین به تعهدات خود عمل نکند و این امر به کاهش اعتماد و همکاری در آینده منجر شود (Lewicki & Polin, 2013: 176).

نگارنده معتقد است که؛ مدل رقابتی و استراتژی‌های مرتبط با آن، به عنوان یک رویکرد مهم در مذاکره، به مذاکره‌کنندگان این امکان را می‌دهد که به نتایج سریع و قابل توجهی دست یابند. با این حال، این مدل همچنین چالش‌ها و محدودیت‌های خاص خود را دارد که باید در نظر گرفته شوند. در دنیای پیچیده و متنوع امروز، توانایی درک و مدیریت این چالش‌ها و یافتن راه‌حل‌های مناسب برای ایجاد توافقات پایدار و مؤثر، به عنوان یک مهارت ضروری برای مذاکره‌کنندگان محسوب می‌شود.

### ۵-۳- مدل رقابت و همکاری: ترکیبی از رویکردها

مدل رقابت و همکاری به‌عنوان یک رویکرد ترکیبی در مذاکرات، به مذاکره‌کنندگان این امکان را می‌دهد که از مزایای هر دو رویکرد رقابتی و همکاری بهره‌برداری کنند. این مدل بر این اصل استوار است که در بسیاری از مذاکرات، طرفین می‌توانند به نتایج مثبت و پایدار دست یابند، در حالی که همزمان به حداکثر کردن منافع خود نیز توجه دارند. در این مدل، مذاکره‌کنندگان به دنبال ایجاد ارزش مشترک هستند، در حالی که در عین حال به منافع فردی خود نیز اهمیت می‌دهند (Sheikhzadeh Jooshani & Mirshekarpor, 2022: 201).

یکی از ویژگی‌های کلیدی مدل رقابت و همکاری، توانایی در شناسایی و تفکیک منافع مشترک و منافع متضاد است. به عبارت دیگر، مذاکره‌کنندگان باید بتوانند درک کنند که کجا می‌توانند همکاری کنند و کجا باید رقابت کنند. به‌عنوان مثال، در یک پروژه مشترک بین دو شرکت، ممکن است هر دو طرف به دنبال افزایش سهم بازار باشند. در اینجا، طرفین می‌توانند با همکاری در زمینه تحقیق و توسعه، محصولات جدیدی را به بازار عرضه کنند و در عین حال، در زمینه تبلیغات و قیمت‌گذاری رقابت کنند (Kordheydari, et al., 2023: 134). این نوع رویکرد می‌تواند به ایجاد یک توافق سودمند برای هر دو طرف منجر شود. این مدل همچنین بر اهمیت ارتباطات مؤثر تأکید دارد. مذاکره‌کنندگان باید به خوبی گوش دهند و به احساسات و نگرانی‌های یک‌دیگر توجه کنند. در این راستا، ایجاد فضایی مثبت و باز برای تبادل نظر می‌تواند به شفاف‌سازی نیازها و خواسته‌ها منجر شود. به عنوان مثال، در یک مذاکره سیاسی، اگر دو کشور بتوانند به یک‌دیگر گوش دهند و به نگرانی‌های یک‌دیگر پاسخ دهند، این عمل می‌تواند به کاهش تنش‌ها و تسهیل فرآیند مذاکره کمک کند (Sobhkhiz & Bakhtiari, 2016: 178). مدل رقابت و همکاری همچنین به خلاقیت و نوآوری در فرآیند مذاکره تأکید دارد. هنگامی که طرفین به دنبال راه‌حل‌های مشترک هستند، این امکان وجود دارد که به ایده‌های جدید و مبتکرانه دست یابند که ممکن است در ابتدا به نظر غیرمعمول بیاید. به عنوان مثال، در یک مذاکره تجاری، اگر دو شرکت بتوانند به ایده‌های یک‌دیگر گوش دهند و به دنبال راه‌حل‌های جدید باشند، ممکن است به توافقی دست یابند که نه تنها به نفع هر دو طرف باشد بلکه به بهبود کیفیت محصولات نیز کمک کند (Aghaei & Hermidas-Bavand, 2020: 9). علاوه بر این، مدل رقابت و همکاری به ایجاد روابط بلندمدت تأکید دارد. در بسیاری از موارد، مذاکرات موفق به روابط مثبت و پایدار میان طرفین منجر می‌شود. به همین دلیل، مذاکره‌کنندگان باید به تأثیرات بلندمدت توافقات خود

توجه کنند و تلاش کنند تا راه‌حلهایی پیدا کنند که به نفع هر دو طرف در آینده نیز باشد. به‌عنوان مثال، در یک توافق تجاری، اگر یکی از طرفین به تعهدات خود عمل کند و به نیازهای طرف مقابل توجه کند، این عمل می‌تواند به ایجاد اعتماد و همکاری‌های آینده منجر شود (Lopez-Fresno et al., 2018: 15). مدل رقابت و همکاری همچنین به چالش‌های خاصی نیز منجر می‌شود. یکی از این چالش‌ها، احتمال بروز درگیری و تنش در مذاکرات است. هنگامی که طرفین به جای همکاری، بر روی منافع خود تمرکز می‌کنند، احتمال بروز سوءتفاهم و درگیری افزایش می‌یابد. این موضوع می‌تواند به کاهش کیفیت توافقات و آسیب به روابط میان طرفین منجر شود. به‌عنوان مثال، در یک مذاکره سیاسی، اگر دو کشور به جای همکاری، بر روی منافع خود تمرکز کنند، این امر می‌تواند به تنش‌های بین‌المللی و عدم ثبات منجر شود. علاوه بر این، مدل رقابت و همکاری ممکن است منجر به نتایج کوتاه‌مدت شود که در بلندمدت پایدار نیستند. به عبارت دیگر، توافقاتی که بر اساس رقابت و همکاری شکل می‌گیرند، ممکن است در کوتاه‌مدت به نفع یکی از طرفین باشند، اما در بلندمدت می‌توانند به کاهش اعتماد و همکاری بین طرفین منجر شوند. به‌عنوان مثال، در یک قرارداد تجاری که بر اساس قیمت‌گذاری رقابتی و همکاری در توسعه محصولات شکل گرفته است، ممکن است یکی از طرفین به تعهدات خود عمل نکند و این امر به کاهش اعتماد و همکاری در آینده منجر شود (Ajili & Mosayebi, 2015: 51).

مدل رقابت و همکاری به مذاکره‌کنندگان این امکان را می‌دهد که به نتایج سریع و قابل توجهی دست یابند، در حالی که در عین حال به ایجاد روابط مثبت و پایدار نیز توجه دارند. این رویکرد به ویژه در دنیای پیچیده و متنوع امروز، جایی که نیاز به همکاری و رقابت همزمان وجود دارد، بسیار مؤثر است. توانایی درک و مدیریت این چالش‌ها و یافتن راه‌حل‌های مناسب برای ایجاد توافقات پایدار و مؤثر، به عنوان یک مهارت ضروری برای مذاکره‌کنندگان محسوب می‌شود (Jackel et al, 2024: 12).

در نهایت نگارنده به این نتیجه رسیده است که؛ مدل رقابت و همکاری به‌عنوان یک رویکرد جامع، به مذاکره‌کنندگان این امکان را می‌دهد که هم به منافع فردی خود توجه کنند و هم به ایجاد ارزش مشترک بپردازند. این مدل می‌تواند به بهبود فرآیند مذاکره و افزایش کارایی آن کمک کند و در نتیجه، به توافقات پایدار و مؤثر منجر شود.

## ۵-۴- مدل متوازن و ایجاد تعادل در مذاکره

مدل متوازن و ایجاد تعادل در مذاکره به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک، بر اهمیت رسیدن به توافقاتی پایدار و عادلانه تأکید دارد. این مدل به مذاکره‌کنندگان این امکان را می‌دهد که ضمن حفظ منافع خود، به نیازها و خواسته‌های طرف مقابل نیز توجه کنند. در این رویکرد، هدف نه تنها دستیابی به یک توافق موفق، بلکه ایجاد شرایطی است که هر دو طرف احساس کنند که به نتایج مطلوب خود دست یافته‌اند. این نوع مذاکره به‌طور خاص در زمینه‌هایی مانند مذاکرات تجاری، سیاسی و اجتماعی کاربرد دارد و می‌تواند به ایجاد روابط مثبت و پایدار میان طرفین منجر شود (Fisher & Patton, 2011: 85).

یکی از اصول کلیدی مدل متوازن، شناسایی و درک نیازها و منافع واقعی طرفین است. مذاکره‌کنندگان باید با دقت به خواسته‌ها و نگرانی‌های یک‌دیگر گوش دهند و تلاش کنند تا به درکی عمیق از آنچه که هر طرف به دنبال آن است، دست یابند. به‌عنوان مثال، در یک مذاکره برای تعیین قرارداد تأمین کالا، ممکن است یکی از طرفین بر قیمت پایین تأکید کند، در حالی که طرف دیگر به دنبال کیفیت بالاتر است (Isaac, 2011: 23). اگر هر دو طرف به جای تمرکز بر مواضع خود، به درک نیازهای یک‌دیگر بپردازند، می‌توانند راه‌حلی پیدا کنند که منافع هر دو طرف را تأمین کند. مدل متوازن همچنین به اهمیت ارتباطات مؤثر در فرآیند مذاکره تأکید دارد. ارتباطات شفاف و صادقانه می‌تواند به ایجاد اعتماد میان طرفین کمک کند و فضای مثبتی برای تبادل نظر فراهم آورد. به‌عنوان مثال، اگر یکی از طرفین در یک مذاکره تجاری درباره مشکلاتی که با تأمین‌کننده دارد، صادقانه صحبت کند، این عمل می‌تواند به طرف مقابل این امکان را بدهد که به راهکارهای جدیدی فکر کند که به نفع هر دو طرف باشد (Brett, 2024: 189).

یکی دیگر از جنبه‌های مهم مدل متوازن، خلاقیت در یافتن راه‌حل‌های مشترک است. هنگامی که طرفین به دنبال ایجاد تعادل هستند، ممکن است به ایده‌های جدید و نوآورانه‌ای دست یابند که به حل مشکلات و ایجاد توافقات پایدار کمک کند. به‌عنوان مثال، در یک همکاری بین دو شرکت، ممکن است هر دو طرف به این نتیجه برسند که به جای رقابت بر سر قیمت، می‌توانند با همکاری در زمینه تحقیق و توسعه، محصولاتی جدید و با کیفیت‌تر عرضه کنند. این نوع همکاری می‌تواند به افزایش سود هر دو طرف منجر شود و در عین حال به ایجاد ارزش مشترک کمک کند. مدل متوازن همچنین به ایجاد روابط بلندمدت تأکید دارد (Malhotra & Bazerman, 2008: 512).

مذاکراتی که بر اساس تعادل و همکاری شکل می‌گیرند، معمولاً به روابط مثبت و پایداری میان طرفین منجر می‌شوند. به همین دلیل، مذاکره‌کنندگان باید به تأثیرات بلندمدت توافقات خود توجه کنند و تلاش کنند تا راه‌حل‌هایی پیدا کنند که به نفع هر دو طرف در آینده نیز باشد. به عنوان مثال، در یک قرارداد تجاری، اگر یکی از طرفین به تعهدات خود عمل کند و به نیازهای طرف مقابل توجه کند، این عمل می‌تواند به ایجاد اعتماد و همکاری‌های آینده منجر شود.

با این حال، مدل متوازن با چالش‌هایی نیز مواجه است. یکی از این چالش‌ها، احتمال بروز درگیری و تنش در مذاکرات است. هنگامی که طرفین به جای همکاری، بر روی منافع خود تمرکز می‌کنند، احتمال بروز سوء تفاهم و درگیری افزایش می‌یابد. این موضوع می‌تواند به کاهش کیفیت توافقات و آسیب به روابط میان طرفین منجر شود. به عنوان مثال، در یک مذاکره سیاسی، اگر دو کشور به جای همکاری، بر روی منافع خود تمرکز کنند، این امر می‌تواند به تنش‌های بین‌المللی و عدم ثبات منجر شود. علاوه بر این، مدل متوازن ممکن است منجر به نتایج کوتاه‌مدت شود که در بلندمدت پایدار نیستند. به عبارت دیگر، توافقاتی که بر اساس تعادل شکل می‌گیرند، ممکن است در کوتاه‌مدت به نفع یکی از طرفین باشند، اما در بلندمدت می‌توانند به کاهش اعتماد و همکاری بین طرفین منجر شوند. به عنوان مثال، در یک قرارداد تجاری که بر اساس قیمت‌گذاری رقابتی و همکاری در توسعه محصولات شکل گرفته است، ممکن است یکی از طرفین به تعهدات خود عمل نکند و این امر به کاهش اعتماد و همکاری در آینده منجر شود (Thompson, 2015: 55).

مدل متوازن و ایجاد تعادل در مذاکره به مذاکره‌کنندگان این امکان را می‌دهد که به نتایج سریع و قابل توجهی دست یابند، در حالی که در عین حال به ایجاد روابط مثبت و پایدار نیز توجه دارند. این رویکرد به‌ویژه در دنیای پیچیده و متنوع امروز، جایی که نیاز به همکاری و تعادل همزمان وجود دارد، بسیار مؤثر است. توانایی درک و مدیریت این چالش‌ها و یافتن راه‌حل‌های مناسب برای ایجاد توافقات پایدار و مؤثر، به عنوان یک مهارت ضروری برای مذاکره‌کنندگان محسوب می‌شود (Druckman, 2023).

نویسنده اشاره دارد که؛ مدل متوازن به عنوان یک رویکرد جامع، به مذاکره‌کنندگان این امکان را می‌دهد که هم به منافع فردی خود توجه کنند و هم به ایجاد ارزش مشترک بپردازند. این مدل می‌تواند به بهبود فرآیند مذاکره و افزایش کارایی آن کمک کند و در نتیجه، به توافقات

پایدار و مؤثر منجر شود. با استفاده از این رویکرد، مذاکره‌کنندگان می‌توانند به نتایجی دست یابند که نه تنها به نفع خودشان، بلکه به نفع طرف مقابل و جامعه به طور کلی باشد.

## ۶- استراتژی‌های مؤثر در مذاکره

استراتژی‌های مؤثر در مذاکره به‌عنوان ابزارهای کلیدی برای دستیابی به توافقات موفق و پایدار شناخته می‌شوند. این استراتژی‌ها نه تنها به مذاکره‌کنندگان کمک می‌کنند تا منافع خود را به حداکثر برسانند، بلکه به ایجاد فضایی مثبت و سازنده برای تعاملات نیز کمک می‌کنند. با شناخت و به‌کارگیری تکنیک‌های مناسب، مانند گوش دادن فعال، شفاف‌سازی نیازها و خواسته‌ها، و ایجاد ارزش مشترک، مذاکره‌کنندگان می‌توانند به نتایج مطلوب‌تری دست یابند. در این راستا، درک روانشناسی طرف مقابل و استفاده از مهارت‌های ارتباطی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این عوامل می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر روند مذاکره و نتایج نهایی آن داشته باشند.

### ۱-۶- تکنیک‌های ارتباطی و تأثیر آن‌ها بر نتایج

تکنیک‌های ارتباطی در فرآیند مذاکره نقش بسزایی ایفا می‌کنند و می‌توانند تأثیر عمیقی بر نتایج نهایی داشته باشند. این تکنیک‌ها شامل مهارت‌هایی مانند گوش دادن فعال، بیان واضح و مؤثر و ایجاد ارتباطات غیرکلامی مناسب هستند. هر یک از این تکنیک‌ها می‌توانند به شکل‌گیری یک فضای مثبت و سازنده در مذاکره کمک کنند و در نهایت به دستیابی به توافقات بهتر منجر شوند (Shahsavand & Sobhieh, 2021: 115).

گوش دادن فعال یکی از مهم‌ترین تکنیک‌های ارتباطی است که می‌تواند به درک بهتر نیازها و خواسته‌های طرف مقابل کمک کند. این تکنیک شامل توجه کامل به گوینده، تأمل در آنچه گفته می‌شود و ارائه بازخورد مناسب است. به عنوان مثال، در یک مذاکره تجاری، اگر یکی از طرفین به نگرانی‌های خود درباره قیمت‌ها اشاره کند و طرف مقابل با دقت گوش دهد و سپس آن نگرانی‌ها را تأیید کند، این عمل می‌تواند به ایجاد اعتماد و بهبود ارتباطات کمک کند. این نوع گوش دادن نشان‌دهنده احترام به دیدگاه‌های دیگران است و می‌تواند به طرفین این احساس را بدهد که نظراتشان مورد توجه قرار گرفته است (Mousavi, 2012: 151).

بیان واضح و مؤثر نیز یکی دیگر از تکنیک‌های کلیدی در مذاکره است. این تکنیک شامل بیان نیازها و خواسته‌ها به گونه‌ای است که طرف مقابل به راحتی بتواند آن‌ها را درک کند.

به‌عنوان مثال، اگر یک فروشنده بخواهد قیمت یک محصول را افزایش دهد، باید دلایل منطقی و قانع‌کننده‌ای برای این افزایش ارائه دهد. این می‌تواند شامل توضیحاتی درباره افزایش هزینه‌های تولید یا بهبود کیفیت محصول باشد. بیان شفاف و منطقی می‌تواند به طرف مقابل کمک کند تا بهتر شرایط را درک کند و احتمال پذیرش پیشنهادات افزایش یابد. علاوه بر این، ارتباطات غیرکلامی نیز تأثیر زیادی بر نتایج مذاکره دارد. زبان بدن، تماس چشمی، و تن صدا می‌توانند پیام‌های قوی‌تری را نسبت به کلمات منتقل کنند. به‌عنوان مثال، اگر مذاکره‌کننده‌ای در حین صحبت به جلو خم شود و با اعتماد به نفس صحبت کند، این می‌تواند نشان‌دهنده تعهد و جدیت او باشد. در مقابل، عدم تماس چشمی یا حرکات عصبی می‌تواند به طرف مقابل این احساس را بدهد که مذاکره‌کننده مطمئن نیست یا به موضوع اهمیت نمی‌دهد. بنابراین، توجه به جنبه‌های غیرکلامی ارتباط نیز از اهمیت بالایی برخوردار است (hariati Nia, 2019: 15)

تکنیک‌های ارتباطی همچنین می‌توانند به مدیریت تعارضات کمک کنند. در مواقعی که اختلاف نظر وجود دارد، استفاده از تکنیک‌هایی مانند پرسش‌های باز می‌تواند به طرفین این امکان را بدهد که دیدگاه‌های یک‌دیگر را بهتر درک کنند و به حل مشکلات نزدیک‌تر شوند. به‌عنوان مثال، اگر در یک مذاکره دو طرف به نقطه‌ای از بن‌بست برسند، یکی از طرفین می‌تواند با پرسیدن سؤالاتی مانند «چه چیزی می‌تواند به شما کمک کند تا این پیشنهاد را بپذیرید؟» به باز کردن فضا و ایجاد گفت‌وگو کمک کند. این نوع سؤالات نه تنها نشان‌دهنده تمایل به همکاری هستند، بلکه می‌توانند به شناسایی راه‌حل‌های جدید منجر شوند (Lajevardi & Mehdi Pour, 2014).

نگارنده استدلال می‌کند که؛ تکنیک‌های ارتباطی به مذاکره‌کنندگان این امکان را می‌دهند که به نتایج مطلوب‌تری دست یابند. با به‌کارگیری این تکنیک‌ها، طرفین می‌توانند ارتباطات مؤثرتری برقرار کنند، به درک بهتری از یکدیگر دست یابند و در نهایت به توافقاتی برسند که برای هر دو طرف رضایت‌بخش باشد. به‌عنوان مثال، در یک مذاکره بین‌المللی، استفاده از تکنیک‌های ارتباطی مناسب می‌تواند به کاهش سوء تفاهم‌ها و تقویت روابط بین‌فرهنگی کمک کند. در نتیجه، تسلط بر این تکنیک‌ها نه تنها به بهبود نتایج مذاکره کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ایجاد روابط پایدار و مثبت میان طرفین نیز منجر شود.

### ۶-۲- مدیریت تنش و چالش‌ها در فرآیند مذاکره

مدیریت تنش و چالش‌ها در فرآیند مذاکره یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها و الزامات موفقیت در این حوزه است. مذاکره به‌عنوان یک فرآیند تعاملی، همواره با تنش‌ها و چالش‌هایی همراه است

که می‌تواند بر نتایج نهایی تأثیرگذار باشد. در این راستا، شناسایی منبع تنش‌ها، تکنیک‌های مؤثر برای مدیریت آن‌ها و ایجاد یک فضای مثبت برای گفتگو از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یکی از منابع عمده تنش در مذاکره، اختلاف منافع و اهداف طرفین است. هر طرف ممکن است به دنبال دستیابی به نتایج خاص خود باشد که این موضوع می‌تواند منجر به بروز تنش و درگیری شود. به‌عنوان مثال، در یک مذاکره تجاری بین دو شرکت برای تعیین قیمت یک محصول، ممکن است یکی از طرفین خواهان کاهش قیمت باشد در حالی که طرف دیگر به دنبال افزایش آن است. در این شرایط، اگر مذاکره‌کنندگان نتوانند به یک درک مشترک برسند، تنش‌ها افزایش می‌یابند و ممکن است مذاکره به بن‌بست برسد. برای مدیریت این نوع تنش‌ها، اولین گام شناسایی و درک منافع واقعی طرفین است. مذاکره‌کنندگان باید به دقت گوش دهند و سعی کنند نیازها و خواسته‌های یکدیگر را درک کنند. این کار می‌تواند از طریق تکنیک‌های گوش دادن فعال و پرسش‌های باز انجام شود. به‌عنوان مثال، اگر یکی از طرفین نگرانی‌هایی درباره قیمت‌ها داشته باشد، طرف مقابل می‌تواند با پرسیدن سؤالاتی مانند «چه عواملی برای شما در تعیین قیمت اهمیت دارد؟» به شفاف‌سازی نیازها و خواسته‌ها کمک کند. این نوع گفتگوها می‌تواند به کاهش تنش‌ها و ایجاد فضایی مثبت و سازنده کمک کند (Katz And Tzafir, 2022: 52).

علاوه بر این، تکنیک‌های ارتباطی مؤثر می‌توانند به مدیریت تنش‌ها یاری رسانند. بیان احساسات و نگرانی‌ها به صورت شفاف و محترمانه می‌تواند به طرفین کمک کند تا به درک بهتری از یکدیگر برسند. به‌عنوان مثال، اگر یکی از طرفین احساس کند که نظراتش نادیده گرفته شده، می‌تواند به آرامی این احساس را بیان کند و از طرف مقابل بخواهد که به نگرانی‌های او توجه کند. این نوع بیان احساسات می‌تواند به ایجاد همدلی و کاهش تنش‌ها کمک کند (Brett & Thompson, 2023: 106).

چالش‌های دیگر در فرآیند مذاکره می‌تواند ناشی از عدم اعتماد میان طرفین باشد. عدم اعتماد می‌تواند به بروز سوءتفاهم‌ها و تنش‌ها منجر شود و مذاکره را به سمت بن‌بست سوق دهد. برای مدیریت این چالش، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل ضروری است. یکی از راه‌های ایجاد اعتماد، شفافیت در ارائه اطلاعات و تعهد به وعده‌ها است. به‌عنوان مثال، اگر یکی از طرفین اطلاعات مربوط به توانایی‌های خود را به‌طور صحیح و شفاف ارائه دهد، این اقدام می‌تواند به افزایش اعتماد طرف مقابل منجر شود. علاوه بر این، استفاده از تکنیک‌های حل تعارض نیز می‌تواند به مدیریت چالش‌ها در مذاکره کمک کند. این تکنیک‌ها شامل شناسایی نقاط مشترک،

تمرکز بر منافع مشترک و ایجاد گزینه‌های جایگزین برای حل مشکلات است. به عنوان مثال، اگر دو طرف در مورد یک مسئله خاص به توافق نرسند، می‌توانند به جای تمرکز بر نقاط اختلاف، به جستجوی راهکارهای جدید بپردازند که بتوانند نیازهای هر دو طرف را برآورده کند. این رویکرد می‌تواند به کاهش تنش‌ها و افزایش همکاری میان طرفین منجر شود (Feng & Zhang, 2022: 162). نویسنده به این نتیجه می‌رسد که؛ مدیریت تنش و چالش‌ها در مذاکره نیازمند مهارت‌های ارتباطی، توانایی درک و همدلی و استفاده از تکنیک‌های حل تعارض است. با به کارگیری این مهارت‌ها، مذاکره‌کنندگان می‌توانند به نتایج مطلوب‌تری دست یابند و روابط مثبت و پایدار را ایجاد کنند. به عنوان مثال، در یک مذاکره بین‌المللی، توانایی مدیریت تنش‌ها و چالش‌ها می‌تواند به ایجاد توافقات مؤثر و پایدار کمک کند و به تقویت روابط بین‌فرهنگی منجر شود. به طور کلی، مدیریت مؤثر تنش‌ها و چالش‌ها نه تنها به بهبود نتایج مذاکره کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ایجاد فضایی مثبت و سازنده برای تعاملات آینده میان طرفین نیز منجر شود.

### نتیجه‌گیری

با استفاده از علوم شناختی و ایجاد ارتباط میان دانش‌های روابط بین‌الملل و روان‌شناسی می‌توانیم به مدل‌هایی بهتر درک و برطرف کردن دغدغه‌های این حوزه بپردازیم. در این راستا درک عمیق از رفتارهای فردی و اجتماعی در مذاکرات بین‌المللی نه تنها به بهبود فرآیند مذاکره کمک می‌کند، بلکه می‌تواند نتایج مثبت و پایداری را نیز به ارمغان آورد. با توجه به اهمیت نظریه‌های شناختی و تأثیر آن‌ها بر تصمیم‌گیری در مذاکرات، ضرورت دارد که مذاکره‌کنندگان به طور جدی به تحلیل و درک این نظریه‌ها بپردازند. رفتارهای اجتماعی، به‌ویژه تعاملات انسانی، نقش کلیدی در شکل‌گیری و پیش‌بینی نتایج مذاکرات دارند و شناخت این رفتارها می‌تواند به مذاکره‌کنندگان کمک کند تا استراتژی‌های مؤثرتری را اتخاذ کنند. در این راستا، مدل متوازن که بر ایجاد تعادل در منافع طرفین تأکید دارد، می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد کارآمد در مذاکرات بین‌المللی مطرح شود. این مدل نه تنها به حفظ منافع هر دو طرف کمک می‌کند، بلکه به ایجاد اعتماد و همکاری در درازمدت نیز می‌انجامد. به‌علاوه، رویکرد چندبعدی و یکپارچه در مذاکرات نشان‌دهنده اهمیت تجزیه و تحلیل رفتار جمعی و اجتناب از تعصبات و تحریفات شناختی است. این رویکرد می‌تواند به مذاکره‌کنندگان کمک کند تا از تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر احساسات و تعصبات شخصی پرهیز کنند و به جای آن، به تحلیل منطقی و مستند اطلاعات

پیردازند. در نتیجه، این نوع تجزیه و تحلیل می‌تواند به بهبود کیفیت مذاکرات و دستیابی به نتایج مثبت منجر شود. مهارت‌های همدلی و ارتباط مؤثر به‌عنوان عوامل کلیدی در موفقیت مذاکرات بین‌المللی شناخته می‌شوند. این مهارت‌ها به مذاکره‌کنندگان این امکان را می‌دهند که به درک بهتری از نیازها و خواسته‌های یک‌دیگر دست یابند و در نتیجه، به توافقات پایدارتر و مؤثرتری برسند. با توجه به چالش‌های پیچیده‌ای که در مذاکرات بین‌المللی وجود دارد، توجه به این مهارت‌ها می‌تواند به عنوان یک ابزار مهم در موفقیت‌های پایدار در این زمینه عمل کند.

در پایان، این پژوهش نشان می‌دهد که توجه به ابعاد مختلف رفتارهای فردی و اجتماعی و مدل‌های مذاکره می‌تواند به بهبود فرآیندهای مذاکره و دستیابی به نتایج مطلوب کمک کند. به همین دلیل، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده به بررسی عمیق‌تر تأثیرات فردی و اجتماعی در مذاکرات پیردازند و راهکارهای جدیدی برای بهبود فرآیندهای مذاکره ارائه دهند. این رویکرد می‌تواند به توسعه نظریه‌های جدید و کاربردی در زمینه مذاکرات بین‌المللی منجر شود و به تقویت همکاری‌های بین‌المللی کمک کند.

## تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان، مقاله پیش‌رو فاقد هر گونه تعارض منافع بوده است.

## Translated References to English

- Acciarini, C., Brunetta, F., Boccadelli, P. (2021). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. *Management Decision*, 59(3), 638-652.
- Ahmadinejad, H. and Karimi, G. (2022). The function of political psychology in the world of diplomacy. *Scientific journal on culture of diplomacy studies*, 1(3), 165- 182. [In Persian]
- Ajili, H., Mosayebi, M. (2015). Iran's Media Diplomacy in Nuclear Negotiations. *Media Management*, 3(13), 45-62. [In Persian]
- Aghaei, A., Hermidas-Bavand, D. (2020). The Role of Diplomatic Protocol in Iran's International Interactions. *Social Sciences Studies Quarterly*, 6(4), 1-15. [In Persian]
- Brett, J.M., Thompson, L. (2023). Managing Negotiation Challenges: A Framework for Practitioners. *Journal of Business Research*, (150). 101-112.
- Brett, J.M. (2017). Culture and negotiation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), 587-590.
- Brett, J.M. (2024). Culture and Conflict and Negotiation Strategy. *The Oxford Handbook of Cross-Cultural Organizational Behavior*: 428.
- Buhag, H., Jack, S.L., Urdal, H. (2014). 50 years of peace research: An introduction to the Journal of Peace Research anniversary special issue. *Journal of Peace Research*, 51(2), 139-144.
- Coffey, P., Dodds, J.C., Lazcano, E., Riley, R. (2012). NAFTA—Past, Present and Future (Vol. 2). Springer Science & Business Media.

- De Oliveira, D., et al. (2023). Systematic Literature Review on Negotiation & Conflict Management. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 1(3), 20-31.
- Druckman, D. (1997). Dimensions of international negotiations: Structures, processes, and outcomes. *Group Decision and Negotiation*, (6), 395-420.
- Druckman, D. (2023). *Negotiation, Identity and Justice: Pathways to Agreement*. Routledge.
- Feng, Y., Zhang, Y. (2022). The Role of Emotional Intelligence in Conflict Management During Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), pp153-171.
- Fisher, R., William L.U., Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
- Franco, M., Sanches, C. (2016). Influence of emotions on decision-making. *International Journal of Business and Social Research*, (1), 40-62.
- Goldgeier, J.M., Tetlock, Philip. E. (2001). Psychology and international relations theory. *Annual Review of Political Science*, 4(1), 67-92.
- hariati Nia, M. (2018). Negotiating with the United States: North Korea's Unsuccessful Experience. Islamic Parliament Research Center, pp. 7-29. [In Persian]
- Hamer, R., Patrick, W., Thomas Jun, G. (2021). Human factors and nuclear safety since 1970—A critical review of the past, present and future. *Safety Science*, 133 105021.
- Hajizadeh, S. (2020). The Defensive Diplomacy Model of the Islamic Republic of Iran for Making Security and Deepening the Islamic Revolution. *Security Horizons*, 13(48), 203-248. [In Persian]
- Iklé, F.C. (1998). The role of emotions in international negotiations. *International Comparative Studies of Negotiating Behavior*, (11), 1-14.
- Isaac, B. (2011). Chapter Nine Negotiation: A Critical Issue in the Twenty-First Century Intergroup Relations. *Speakrite Eduserve Abuja*: 108.
- Jäckel, E., Zerres, A., Hüffmeier, J. (2024). Active Listening in Integrative Negotiation. *Communication Research*, pp 1-30.
- Kafi, M., molaee, A. (2020). In Defense of More Human International Relations with the Psychological Constructivism. *Iranian Research letter of International Politics*, 8(2), 249-272. [In Persian]
- Katz, N., Tzafirir, S.S. (2022). Conflict Management in Negotiation: Strategies and Outcomes. *Negotiation and Conflict Management Research*, 15(1), pp 45-67.
- Kordheydari, R. , ghasemian, A. and esmaeili, M. (2023). Identifying policymakers' cognitive biases in governance strategic decision-making: A metasynthesis approach. *Journal of Business Management Perspective*, 22(55), 135-170. [In Persian]
- Korobkin, R. (2024). *Negotiation theory and strategy*. Aspen Publishing.
- Lajevardi, S.J., Mehdi Pour, M. (2014). Conducting Negotiations Based on the Strategic Negotiation Approach. *International Conference on Accounting and Management*. [In Persian]
- Langholtz, H.J., Stout, C.E. (2004). *The psychology of diplomacy*. Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Langholtz, H., Chris, J., Stout, E. (2004). *The psychology of diplomacy*. Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Lewicki, R.J. Polin, B. (2023). The role of trust in negotiation processes. *Handbook of advances in trust research*. Edward Elgar Publishing, pp 29-54.
- Lewicki, R.J., Polin, B. (2013). The role of trust in negotiation processes. *Handbook of advances in trust research*, Edward Elgar Publishing, pp 29-54.
- Lewicki, R.J., Polin, B. (2013). Trust and negotiation. *Handbook of research on negotiation*. Edward Elgar Publishing, pp 161-190.
- Lopez-Fresno, P., Savolainen, T., Miranda, S. (2018). Role of Trust in integrative negotiations. *Electronic journal of knowledge management*, 16(1),13-22.
- Malhotra, D., Max H.B. (2008). Psychological influence in negotiation: An introduction long overdue. *Journal of Management*, 34(3). 509-531.

- Martinovski, B. (2010). Emotion in negotiation. *Handbook of group decision and negotiation*, pp 65-86.
- McDermott, R. (2004). *Political psychology in international relations*. University of Michigan Press
- Mikhelson, S.V. (2015). THE ROLE OF CULTURE IN INTERNATIONAL NEGOTIATION. Отв. редактор ЮВ Платонова Инновационные тенденции развития российской науки: мат-лы VII Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых/Краснояр. гос. аграр. ун-т.–Красноярск, 2015.–486 с. Представлены материалы VII Международной научно-практической конферен. P 486.
- Mousavi, S.A.M. (2012). Strategic Negotiations (Strategies, Tactics and Requirements). *International Relations Researches*, 2(4), 143-172. [In Persian]
- O'Sullivan, M.J. (1990). Trust your feelings, but use your head: discernment and the psychology of decision making. *Studies in the Spirituality of Jesuits* 22.4
- Pistone, R.A. (2007). Case studies: the ways to achieve more effective negotiations. *Pepp. Disp. Resol.* L(7), 425-473
- Radtchenko-Draillard, S. (2021). *Psychology and Diplomacy in the Analysis of Negotiation: the Unavoidable Links and the Inevitable Interdependencies*.
- Rastogi, Charvi, et al. (2022). Deciding fast and slow: The role of cognitive biases in ai-assisted decision-making. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction* 6(1), 1-22.
- Seldowitz, Stuart., Langholtz, H.J., Stout, C.E. (2004). The psychology of diplomatic conflict resolution. *The psychology of diplomacy*.
- Shahsavand, P., Sobhie, M.H. (2021). The Impact of Applying Negotiation Principles in Resolving Interpersonal Conflicts. *Journal of Elite in Science and Engineering*, 6(3), 115-124. [In Persian]
- Shahbazi, A., khosronezhad, M. (2020). Obligation to Negotiation in Peaceful Settlement of International Disputes. *Public Law Studies Quarterly*, 50(1), 353-372. [In Persian]
- Sheikhzadeh Jooshani, S., Mirshekarpour, F. (2022). The Historical Analogies and a Recognition of the Iran's Nuclear Agreements (2013-2015). *Iranian Research letter of International Politics*, 10(2), -. [In Persian]
- Sobkhiz, R., Bakhtiari, A. (2016). Investigating the Etiquette and Protocol of Diplomatic Relations in the International System. *International Police Studies*, 2(25), 172-193. [In Persian]
- Thompson, L.L. (2015). *The mind and heart of the negotiator*. Pearson.
- Van Kleef, Gerben A., Sinaceur, M. (2013). The demise of the 'rational' negotiator: emotional forces in conflict and negotiation. *Handbook of research on negotiation*. Edward Elgar Publishing, pp 103-130.
- Volkan, V.D. (2018). *Psychoanalysis, international relations, and diplomacy: A sourcebook on large-group psychology*. Routledge.
- Wendi Adair, Jeanne, B., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., Lytle, A. (2004). "Culture and negotiation strategy. *Negotiation journal*, 20(1), 87-111.
- Windsor, Z.S. (2016). *The effect of anxiety on the initiation of negotiation*. Lamar University-Beaumont.