

## Effective Conflict Management of Business Negotiations in the Digital Economy

**S. Rajabi**

*Computer Engineering Department, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran*

### ABSTRACT


Received: 22 January 2023

Accepted: 7 May 2024

#### KEYWORDS:

Conflict Management,  
digital economy,  
electronic commerce,  
Business negotiations,

<sup>1</sup> Corresponding author

 [so.rajabi@yahoo.com](mailto:so.rajabi@yahoo.com)

Today, with the advent of digital revolution, commercial businesses have changed and their efficiency and profitability increased. Recently, new technologies create innovations that facilitate business processes. Information has become a digital asset and related tools and processes optimize economic functions. The development of the digital economy by using information and communication technologies increases the productivity, innovation, economic growth and reduce unemployment is one of the goals of the international strategies of electronic governments. Under this approach, saving time and cost of doing work leads to improved productivity and has a significant impact on economic growth. On the other side, negotiation is a comprehensive and complex aspect of dynamic interactions and an essential skill that is used in various fields, from business transactions to diplomatic relations and is of critical importance in the field of digital economy. Business negotiations are inherently contradictory. Basically, contradictions in negotiation appear in different forms and create obstacles that, if not paid attention to, can lead to deadlocks or unfavorable agreements. The ability to recognize, understand and skillfully manage these conflicts is critical for negotiators, which seeking favorable and sustainable outcomes. This article deals with the problem of effective management of conflicts in business negotiations in the field of digital economy, strategies for correct identification of conflicts and tools to guide these conflicts. This article also considers the interplay of economic and cultural factors in conflict management. Conducting this research provides the basis for understanding the complexities of conflicting interests and the art required to turn conflicts into opportunities for multilateral trade agreements in the digital economy.



NUMBER OF REFERENCES

21



NUMBER OF FIGURES

0



NUMBER OF TABLES

0

نشریه تخصصی آرمان پردازش، دوره ۵، شماره ۱، بهار ۱۴۰۳

## فصلنامه تخصصی آرمان پردازش (APJ)

Homepage: [www.armanprocessjournal.ir](http://www.armanprocessjournal.ir)

## مدیریت تضاد موثر مذاکرات تجاری در اقتصاد دیجیتال

سهیل رجیبی<sup>۱\*</sup>

دانشکده مهندسی کامپیوتر، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

### چکیده

امروزه با ظهور تحول دیجیتال، کسب و کارهای تجاری متحول گردیده و بازدهی و سودآوری آنها افزایش می‌یابد. اخیراً فناوری‌های جدید، نوآوری‌هایی پدید آورده اند که انجام فرایندهای تجاری را تسهیل می‌نمایند. اطلاعات، به دارایی دیجیتال تبدیل شده و ابزارها و فرآیندها، کارکردهای اقتصادی را بهینه سازی می‌نمایند. توسعه اقتصاد دیجیتال با بهره گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای افزایش بهره‌وری، نوآوری، رشد اقتصادی و کاهش بیکاری، یکی از اهداف استراتژی‌های بین‌المللی دولت‌های الکترونیک می‌باشد. تحت این رویکرد صرفه جویی در زمان و هزینه انجام کار، منجر به بهبود بهره‌وری می‌شود و تأثیر قابل توجهی بر رشد اقتصادی دارد. در سوسی دیگر، مذاکره، یک جنبه فراگیر و پیچیده از تعاملات پویا و یک مهارت ضروری است که در زمینه‌های مختلف، از معاملات تجاری گرفته تا روابط دیپلماتیک، به کار می‌رود و در حوزه اقتصاد دیجیتال از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. مذاکرات تجاری ذاتاً تناقض محور می‌باشند. اساساً تناقضات در مذاکره به اشکال مختلف ظاهر می‌شود و موانعی را ایجاد می‌کند که در صورت عدم توجه به آنها می‌تواند منجر به بن‌بست یا توافقات نامطلوب شود. توانایی تشخیص، درک و مدیریت ماهرانه این تضادها برای مذاکره کنندگانی که به دنبال نتایج مطلوب و پایدار هستند، حیاتی است. این مقاله به مساله مدیریت موثر تضادها در مذاکرات تجاری حوزه اقتصاد دیجیتال، استراتژی‌هایی برای شناسایی صحیح تضادها و ابزارهایی برای هدایت این تعارضات می‌پردازد. این مقاله همچنین تأثیر متقابل عوامل اقتصادی و فرهنگی را در مدیریت تضادها در نظر می‌گیرد. انجام این تحقیق، زمینه را برای درک پیچیدگی‌های منافع متضاد و هنر مورد نیاز برای تبدیل تضادها به فرصت‌هایی برای توافقات چندجانبه تجاری در حوزه اقتصاد دیجیتال فراهم می‌نماید.

واژگان کلیدی:

مدیریت تعارض،  
اقتصاد دیجیتال،  
تجارت الکترونیک،  
مذاکرات تجاری


تعداد مراجع  
۲۱



تعداد شکل‌ها  
۰



تعداد جداول  
۰

## مقدمه

با ظهور تحول دیجیتال، کسب‌وکارها متحول می‌گردند و بازدهی و سودآوری آن‌ها افزایش می‌یابد. با استفاده از فناوری‌های جدید، نوآوری‌هایی پدید آمده که روش زندگی و انجام کار را تغییر خواهند داد. اطلاعات، به دارایی دیجیتال تبدیل شده و ابزارها و فرآیندها، وضعیت نیروی کار را بهتر می‌نماید. مهارت‌های افراد افزایش یافته، کسب‌وکارها با پلتفرم مشترک توانمند شده و فرهنگ ارتقاء می‌یابد. تحول دیجیتال در سطوح مختلف بر جامعه و اقتصاد تأثیر می‌گذارد [۱]. اقتصاد دیجیتال، یک تحول انقلابی در ساختار اقتصادی جهان است که ناشی از تحول فن‌آوری در سرمایه‌داری جهانی است که فن‌آوری نوین اطلاعات را با فعالیت‌های مدیریتی و کاری به هم پیوند زده است. در حوزه مدیریت مالی اقتصاد دیجیتال، کسب‌وکارهای الکترونیکی، برنامه‌های کاربردی کامپیوتری، ابزارهای آنلاین و پلتفرم‌های دیجیتال هستند که در فرآیندهای تجاری نقش بازی می‌کنند. توسعه اقتصاد دیجیتال با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در فرآیندهای اقتصادی برای افزایش بهره‌وری، نوآوری، رشد اقتصادی و کاهش بیکاری، یکی از اهداف استراتژی ملی دیجیتال می‌باشد. صرفه جویی در زمان و هزینه انجام کار، منجر به بهبود بهره‌وری می‌شود و تأثیر قابل توجهی بر رشد اقتصادی دارد. مشخصه‌های اصلی اقتصاد دیجیتال عبارت است از [۲-۳]:

- اتصال: اینترنت و دیگر سیستم‌های ارتباطات فاکتور اتصال را توسعه می‌دهند. اما این توسعه تنها محدود به ارتباطات نیست؛ اینترنت بازیگران مختلف از جمله مردم، کسب‌وکارها و دولت‌ها را متصل می‌کند.
- پویایی: پویایی به انعطاف‌پذیری کار با یک دستگاه دیجیتال اشاره می‌کند. این دستگاه را می‌توان به هر جایی برد و در صورت دسترسی به اینترنت همراه از هر جایی فعال کرد. علاوه بر این، پویایی انعطاف اقتصاد دیجیتال را افزایش داده و پاسخگویی بالایی را همراه دارد.
- شخصی‌سازی: دوران سیستم‌های سنتی با یک الگو برای همه به پایان رسیده است. حالا در عصر شخصی‌سازی تجربیات و نیازهای هر فرد هستیم. این امکان با افزایش هدایت‌پذیری و دسترسی، تجربه کاربری را تقویت می‌کند.
- اثر شبکه: امکان «هم‌رسانی» یکی از مهمترین ویژگی‌های اقتصاد دیجیتال است. مردم می‌توانند هر چیزی را از ویدیو مورد علاقه تا سبد خرید مورد علاقه و مکان دسترسی به اخبار مهم، به صورت آنلاین به اشتراک بگذارند.
- محتوای رایگان: این ویژگی اقتصاد دیجیتالی دسترسی به تقریباً تمامی محتوای آنلاین را امکان‌پذیر می‌سازد.

هیچ چیز رایگان نیست، اما در اینجا یک معامله را شاهد هستیم، تبلیغات در ازای محتوای رایگان.

• حضور همه‌جانبه: هر گوشه‌ای که اطلاعات باشد، اقتصاد دیجیتالی هم در آنجا وجود دارد. فردی در ایالات متحده می‌تواند مقاله‌ای از استرالیا را مشاهده کند. در نتیجه، اینترنت با هزینه کمی مرزها را از بین می‌برد. اساساً در حوزه اقتصاد دیجیتال تعاملات تجاری شکل می‌گیرند که مدیریت این تعاملات تجاری نیازمند انجام مذاکرات هدفمند و سازمان یافته می‌باشد. مذاکره، یک جنبه فراگیر و پیچیده از تعامل انسانی و یک مهارت ضروری است که در زمینه‌های مختلف، از معاملات تجاری گرفته تا روابط دیپلماتیک، به کار می‌رود و در حوزه اقتصاد دیجیتال و تعاملات تجاری مرتبط از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. در واقع مذاکره شامل آشنی دادن منافع متفاوت، هدایت دیدگاه‌های متضاد و دستیابی به توافقاتی است که طرفین مذاکره را راضی نماید. با این حال، چشم انداز مذاکره اغلب با تضادهای ذاتی مشخص می‌شود، پیچیدگی‌هایی که از اهداف متفاوت، ارزش‌های متفاوت و عدم تعادل قدرت ناشی می‌شوند. مدیریت موثر این تضادها به عنوان یک چالش اساسی در دستیابی به نتایج موفقیت آمیز مذاکرات تجاری در حوزه اقتصاد دیجیتال است [۵].

اساساً تناقضات در مذاکره به اشکال مختلف ظاهر می‌شود و موانعی را ایجاد می‌کند که در صورت عدم توجه به آنها می‌تواند منجر به بن بست یا توافقات نامطلوب شود. توانایی تشخیص، درک و مدیریت ماهرانه این تضادها برای مذاکره کنندگانی که به دنبال نتایجی هستند که نه تنها مطلوب هستند، بلکه در دراز مدت نیز پایدار هستند، حیاتی است. مذاکره، فرآیندی چند وجهی که در تار و پود تعامل انسانی ریشه دوانده است، به نفعی نیاز دارد که در یک زمین پیچیده که با علایق رقیب، اهداف متفاوت و دیدگاه‌های متفاوت مشخص شده است حرکت کنند. در قلب این رقص پیچیده، مفهوم تضادها نهفته است، که نشان دهنده تعارضات ذاتی است که وقتی طرفین به دنبال آشنی دادن اختلافات خود و ایجاد توافق هستند، به وجود می‌آیند. به جرئت می‌توان گفت که فرایند مذاکره، روند پیچیده‌ای دارد و نیاز به مهارت‌های گوناگونی برای مؤثر ساختن آن داریم. از تجزیه و تحلیل تاریخچه مذاکرات قبلی شرکت تا آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی سازمان‌های دیگر، مذاکره را می‌توان هنری دانست که تسلط بر آن جهت بهره‌مندی از فوایدش مدتی طول می‌کشد [۶]. در مذاکرات، تضادها از برخورد منافع، ارزش‌ها و اهداف متفاوت به وجود می‌آیند. این تضاد ذاتی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد که از زمینه‌های منحصربه‌فردی نشأت می‌گیرد که در آن مذاکرات آشکار می‌شود. به عنوان مثال، در حوزه مذاکرات تجاری، تضاد منافع مالی کوتاه مدت در برابر اهداف استراتژیک بلندمدت اغلب منجر به تضادهایی می‌شود که مستلزم بررسی دقیق است. درک این تضادها در سطحی عمیق به معنای شناخت مذاکره نه به عنوان یک

- همه تعاملات و تراکنش‌های مورد نیاز را به صورت الکترونیکی پاسخگوست.

- مکانی مجازی است که در آن خریداران و فروشندگان به صورت الکترونیکی با یکدیگر ملاقات می‌کنند. این مکان ابعاد جغرافیایی ندارد و در واقع فضایی تحت وب است.

- فروشندگان و خریداران در این فضا مذاکره می‌کنند، قیمت پیشنهاد می‌دهند و با یکدیگر توافق می‌کنند. سپس سفارش داده می‌شود و معامله عملی می‌گردد.

- در این فضا عموماً تعهدات و قراردادهای سطح خدمت تضمین کننده کیفیت تعاملات تجاری می‌باشد.

درواقع در این سبک اقتصادی جدید، شبکه‌های دیجیتال و زیرساخت‌های ارتباطی یک پلت فرم جهانی ارائه می‌دهند که مردم و سازمان‌ها استراتژی‌های آن‌ها را تعامل می‌کنند، ارتباط برقرار می‌کنند، همکاری می‌کنند و اطلاعات را جست‌وجو می‌کنند. خیراً، اقتصاد دیجیتال به عنوان شاخه‌ای از اقتصاد محسوب می‌شود که کالاهای غیرمجاز صفر حاشیه‌ای را بر روی شبکه سرمایه‌گذاری می‌کند. زمانی که در حوزه اقتصاد دیجیتال بین سازمان‌های تجاری مذاکره اتفاق می‌افتد، واضح است که طرفین گفت‌وگو، به شدت بر محتوای گفت‌وگوها تمرکز می‌کنند، اما آنچه به خوبی مشخص نیست، این است که رسانه‌های اجتماعی در روزگار کنونی چه نقش و جایگاهی در مذاکرات دارند. مذاکرات از نظر ماهیتشان تفاوت‌های فراوانی دارند. به عنوان مثال، مذاکرات چهره‌به‌چهره، مذاکرات تیمی، مذاکرات چندجانبه، مذاکراتی که مولفه‌های فرهنگی در آنها نقش دارند و در نهایت مذاکراتی که با فناوری‌های ارتباطی جدید انجام می‌شوند. امروزه، تعداد مذاکرات آنلاین به سرعت در حال افزایش است. برای هر کسب‌وکار و هر شرایطی، شیوه خاصی از مذاکره مناسب خواهد بود که باید به دقت در مورد آن تصمیم گرفت. تماس تلفنی و تصویری یا چت، سریع‌ترین راه‌های ارتباطی هستند که محدودیت‌های مکانی را از بین می‌برند. ایمیل، مهم‌ترین ابزار برای اطلاعات دقیق و علمی و ارائه منابع و رفرنس‌های تکمیلی برای یک پیشنهاد است. گاه برای کار کردن روی یک پرونده یا پروژه مشترک، چاره‌ای به جز حضور غیرهمزمان در مکانی واحد نیست. در نهایت، مذاکرات سنتی چهره‌به‌چهره بهترین گزینه برای اعتمادسازی و رسیدن به توافقی‌های دقیق بلندمدت است؛ هر چند که محدودیت‌های زمانی و مکانی آن گاه آزاردهنده می‌شود و به همین دلیل معمولاً به ابتدا و انتهای مذاکرات مهم و اساسی محدود می‌شود. به جرئت می‌توان گفت که فرایند مذاکره، روند پیچیده‌ای دارد و نیاز به مهارت‌های گوناگونی برای مؤثر ساختن آن داریم [۱۰]. از تجزیه و تحلیل تاریخچه مذاکرات قبلی شرکت تا آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی سازمان‌های دیگر، مذاکره را می‌توان هنری دانست که تسلط بر آن جهت بهره‌مندی از فوایدش مدتی طول می‌کشد. در بخش

فرآیند خطی، بلکه به عنوان یک تعامل متقابل پویا و در حال تحول است که تحت تأثیر عوامل بی شماری قرار دارد. این امر مستلزم مذاکره کنندگان است که فراتر از تحلیل‌های سطحی حرکت کنند و در کاوش جامع انگیزه‌ها، اولویت‌ها و منافع اساسی هر یک از طرفین شرکت کنند. درک دقیق این تضادها به بستری تبدیل می‌شود که بر اساس آن حل و فصل مؤثر تعارض و توسعه استراتژی مذاکره ایجاد می‌شود. در نتیجه، مدیریت مؤثر تضادها در مذاکره مستلزم درک جامعی از ماهیت آنها، درک تأثیر بالقوه آنها و کاربرد استراتژیک ابزارها و چارچوب‌ها است. مذاکره‌کنندگان با پذیرش استراتژی‌های فعال برای شناسایی، استفاده از ابزارهای مناسب برای حل و فصل، در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی و اولویت‌بندی اعتمادسازی، می‌توانند تضادها را به فرصت‌هایی برای توافقی‌های سازنده و پایدار تبدیل کنند. رقص پیچیده مذاکره، با تمام تناقضاتش، نه تنها به یک چالش، بلکه به تابلویی برای ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه و تقویت روابط پایدار تبدیل می‌شود [۷].

این مقاله به قلمرو چندوجهی مدیریت مؤثر تضادها در مذاکرات تجاری حوزه اقتصاد دیجیتال، کاوش در تأثیرات تعارضات، استراتژی‌هایی برای شناسایی تضادها، و ابزارهایی برای هدایت این پویایی‌های پیچیده می‌پردازد. از آنجایی که مذاکرات به طور فزاینده‌ای در سراسر مرزهای تجاری قلمرو اقتصاد دیجیتال گسترش می‌یابد، این مقاله همچنین تأثیر متقابل متفاوت عوامل اقتصادی و فرهنگی را در مدیریت مؤثر تضادها در تعاملات تجاری حوزه اقتصاد دیجیتال را در نظر می‌گیرد. انجام این تحقیق، زمینه را برای درک پیچیدگی‌های منافع متضاد و هنر مورد نیاز برای تبدیل تضادها به فرصت‌هایی برای توافقات دوجانبه تجاری در اقتصاد دیجیتال فراهم می‌کند.

### اقتصاد دیجیتال و مذاکرات تجاری مرتبط

اقتصاد دیجیتال که از آن به‌عنوان اقتصاد اینترنتی و اقتصاد مبتنی بر شبکه وب هم نام برده می‌شود به صورت ساده، اقتصادی است که قسمت اعظم آن بر پایه فناوری‌های دیجیتال شامل شبکه‌های ارتباطی، رایانه‌ها، نرم‌افزارها و سایر فناوری‌های اطلاعاتی است و انواع رویکردهای نوین مانند تجارت الکترونیک، بازارهای الکترونیک، دریافت و پرداخت، کارت‌های هوشمند و پول الکترونیک و تراکنش مالی را شامل می‌شود. اقتصاد دیجیتال، یک تحول انقلابی در ساختار اقتصادی جهان است که ناشی از تحول فن‌آوری در سرمایه‌داری جهانی است که فن‌آوری نوین اطلاعات را با فعالیت‌های مدیریتی و کاری به هم پیوند زده است. ظهور ارتباطات جهانی و کم‌خرج، طلایه عصری است که در آن فاصله، سکونت و جغرافیا بی‌اهمیت می‌شوند. یکی از مؤلفه‌های اقتصاد دیجیتالی بازارهای الکترونیکی است. بازار، شبکه‌ای از تعاملات و ارتباطاتی است که در آنجا اطلاعات، کالاها یا خدمات و پرداخت‌ها مبادله می‌شوند. اساساً بازار الکترونیکی فضایی تحت وب است که [۹-۱۸]:

بعدی این مقاله قصد داریم درخصوص مدیریت موثر چنین مذاکراتی بررسی و بحث نمائیم.

### ابعاد مدیریت موثر تناقضات در مذاکرات تجاری

مذاکره به معنای گفتگوی استراتژیک بین حداقل دو طرف برای رسیدن به نتیجه‌ای برد-برد است، به شکلی که نتیجه بدست آمده برای هر دو طرف مذاکره رضایت‌بخش باشد. مباحثه همواره شامل داد و ستدی میان دو طرف مذاکره است، به طوری که به طور معمول هر دو طرف باید امتیازاتی بدهند. به عبارت دیگر، مذاکره موفقیت‌آمیز به همراه مصالحه و امتیاز دادن یک سمت یا تمام طرف‌های مذاکره است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های افراد کارزماتیک و پرنفوذ، توانایی آن‌ها در مذاکره‌های موفق است. چشم انداز مذاکره اغلب با تضادهای ذاتی مشخص می‌شود، پیچیدگی‌هایی که از اهداف متفاوت، ارزش‌های متفاوت و عدم تعادل قدرت ناشی می‌شوند. اساسا تناقضات در مذاکره به اشکال مختلف ظاهر می‌شود و موانعی را ایجاد می‌کند که در صورت عدم توجه به آنها می‌تواند منجر به بن بست یا توافقات نامطلوب شود. توانایی تشخیص، درک و مدیریت ماهرانه این تضادها برای مذاکره‌کنندگانی که به دنبال نتایجی هستند که نه تنها مطلوب هستند، بلکه در دراز مدت نیز پایدار هستند، حیاتی است. مدیریت موثر این تضادها به عنوان یک چالش اساسی در دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز مذاکرات تجاری در حوزه اقتصاد دیجیتال است. اصولا مدیریت موثر تضادها در مذاکرات تجاری حوزه اقتصاد دیجیتال دارای ابعاد عمیق و جنبه‌های نظری و اجرایی متعدد می‌باشد که مهمترین این ابعاد به شرح زیر می‌باشند [۱۱-۱۴]:

#### - شناسایی سیستماتیک و بررسی ابعاد تضادها:

مذاکره تجاری اصولی به تیمی نیاز دارد که در یک زمین پیچیده که با علایق رقیب، اهداف متفاوت و دیدگاه‌های متفاوت مشخص شده است حرکت کنند. در متن این فرایند مفهوم تضادها نهفته است، که نشان دهنده تعارضات ذاتی است که وقتی طرفین تعاملات تجاری به ایجاد توافق هستند، به وجود می‌آیند. کاوش در اعماق درک تضادها در مذاکره، به معنای کشف لایه‌های پیچیدگی است که این جنبه حیاتی از تعامل تجاری را تعریف می‌کند. در مذاکرات، تضادها از برخورد منافع، ارزش‌ها و اهداف متفاوت به وجود می‌آیند. این تضاد ذاتی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد که از زمینه‌های منحصربه‌فردی نشأت می‌گیرد که در آن مذاکرات آشکار می‌شود. به عنوان مثال، در حوزه مذاکرات تجاری، تضاد منافع مالی کوتاه مدت در برابر اهداف استراتژیک بلندمدت اغلب منجر به تضادهایی می‌شود که مستلزم بررسی دقیق است. درک این تضادها در سطحی عمیق به معنای شناخت مذاکره نه به عنوان یک فرآیند خطی، بلکه به عنوان یک تعامل متقابل پویا و در حال تحول است که تحت تأثیر عوامل بی شماری قرار دارد. این امر مستلزم مذاکره‌کنندگان است که فراتر از تحلیل‌های سطحی حرکت کنند و در کاوش جامع‌انگیزه‌ها، اولویت

ها و منافع اساسی هر یک از طرفین شرکت کنند. درک دقیق این تضادها به بستری تبدیل می‌شود که بر اساس آن حل و فصل موثر تعارض و توسعه استراتژی مذاکره ایجاد می‌شود. فراتر از میز مذاکره فوری، تأثیر تناقضات مدیریت نشده بسیار گسترده است. مذاکرات ناموفق نه تنها نتایج فوری را به خطر می‌اندازد، بلکه روابط را تیره می‌کند و زمینه را برای درگیری‌های آینده فراهم می‌کند. مذاکره‌کنندگان با بررسی شکست‌های مذاکرات تاریخی، مانند معاهدات بین‌المللی پرمخاطره که به دلیل تناقضات ناموفق از بین رفتند، بینشی در مورد تأثیر پایدار مدیریت ناکافی تناقض به دست می‌آورند. پیامدها فراتر از خود مذاکره‌کنندگان است و بر جامعه یا سازمان گسترده تری که هر یک از طرفین نمایندگی می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال، مذاکرات تجاری شکست خورده می‌تواند منجر به زیان‌های مالی، صدمه به اعتبار و ناراضی‌های کارکنان شود که پیامدهای عمیق تضادها را نشان می‌دهد.

شناسایی فعال تضادها به عنوان یک مهارت متمایز کننده برای مذاکره‌کنندگان موثر ظاهر می‌شود. این شامل ایجاد یک محیط مساعد برای ارتباطات باز و شفاف است، جایی که طرفین در بیان نگرانی‌ها و علایق خود احساس راحتی می‌کنند. این نه تنها به گوش دادن فعال نیاز دارد، بلکه به توانایی رمزگشایی ظرایف ناگفته ارتباط مانند زبان بدن و لحن نیاز دارد، که ممکن است تضادهای اساسی را آشکار کند. مذاکره‌کنندگان با ایجاد فضای اعتماد و همکاری، زمینه را برای شناسایی و حل تعارضات احتمالی فراهم می‌کنند. برای شناسایی سیستماتیک تضادهای احتمالی، مذاکره‌کنندگان می‌توانند ابزارهای تشخیصی مختلفی را به کار گیرند. به عنوان مثال، تجزیه و تحلیل ذینفعان به ترسیم منافع و تأثیرات طرف‌های مختلف درگیر کمک می‌کند و نقاط بالقوه درگیری را آشکار می‌کند. تجزیه و تحلیل به مذاکره‌کنندگان اجازه می‌دهد تا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را ارزیابی کنند و عوامل داخلی و خارجی را که ممکن است به تناقضات کمک کنند، روشن کنند. از طریق ترکیبی از درک شهودی و ابزارهای تحلیلی، مذاکره‌کنندگان می‌توانند نقشه جامعی از تضادهای بالقوه ایجاد کنند و پایه‌ای را برای مدیریت مؤثر ایجاد کنند. در نتیجه، مدیریت مؤثر تضادها در مذاکره مستلزم درک جامعی از ابعاد و ماهیت آنها، درک تأثیر بالقوه آنها و کاربرد استراتژیک ابزارها و چارچوب‌ها است. مذاکره‌کنندگان با پذیرش استراتژی‌های فعال برای شناسایی، استفاده از ابزارهای مناسب برای حل و فصل، در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی و اولویت‌بندی اعتمادسازی، می‌توانند تضادها را به فرصت‌هایی برای توافق‌های سازنده و پایدار تبدیل کنند.

#### - تحلیل عوارض جانبی و تأثیرات جانبی تضادها

مذاکرات شکست خورده رویدادهای مجزا نیستند، بلکه کاتالیزورهای زنجیره‌ای از پیامدها هستند. تأثیر فوری تضادهای مدیریت نشده در شکست خود فرآیند مذاکره مشهود است. طرف‌های درگیر ممکن است خود را در بن بست بیابند و نتوانند منافع متضاد را آشتی دهند

وجهی با پیامدهایی است که بسیار فراتر از میز مذاکره است. با شناخت اثر موجی بالقوه تضادهای مدیریت نشده، مذاکره کنندگان می توانند رویکردی فعال و استراتژیک برای رسیدگی به درگیری ها، حفاظت از روابط و کمک به تغییرات مثبت اتخاذ کنند. توانایی تبدیل تضادها به فرصت هایی برای رشد و همکاری بر پتانسیل دگرگون کننده ذاتی مدیریت تضاد موثر تاکید می کند. در تابلوی پیچیده مذاکره، درک و بررسی تأثیر تضادها نه تنها یک چالش، بلکه فرصتی برای مذاکره کنندگان است تا آینده ای را شکل دهند که با نوآوری، همکاری و موفقیت پایدار مشخص شده است.

#### - ارزیابی پیاده سازی تکنیکهای مختلف مدیریت تضاد:

تجزیه و تحلیل SWOT<sup>1</sup>، یک ابزار برنامه ریزی استراتژیک، یک رویکرد جامع برای شناسایی تضادها با ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها ارائه می دهد. این تجزیه و تحلیل عوامل داخلی مانند اهداف و محدودیت های سازمانی و همچنین عوامل خارجی از جمله روند بازار و فشارهای رقابتی را روشن می کند. از طریق بررسی ساختاریافته این عناصر، مذاکره کنندگان درکی جامع از تناقضات بالقوه ای که ممکن است بر روند مذاکره تأثیر بگذارد، به دست می آورند. برای تقویت بیشتر فرآیند شناسایی، مذاکره کنندگان می توانند از ابزارهای تشخیصی که به طور خاص برای مدیریت تضاد طراحی شده اند، استفاده کنند. به عنوان مثال، برنامه ریزی سناریو به مذاکره کنندگان اجازه می دهد تا با پیش بینی سناریوهای مختلف آینده، تناقضات احتمالی را پیش بینی کنند. با بررسی نتایج مختلف و شناسایی نقاط بالقوه درگیری، مذاکره کنندگان می توانند استراتژی هایی را برای مدیریت و رسیدگی توسعه دهند. همچنین با توسعه هوش فرهنگی، مذاکره کنندگان می توانند تناقضات پنهان را کشف کنند و رویکردهای خود را برای تطبیق با پیچیدگی های پویایی فرهنگی تنظیم کنند [۱۶].

لازم به ذکر است، راهبردهای شناسایی تضادها در مذاکره چند وجهی است و رویکردی جامع را می طلبد. ایجاد یک محیط ارتباطی شفاف، گوش دادن فعالانه به نشانه های کلامی و غیرکلامی، انجام تحلیل های استراتژیک و به کارگیری ابزارهای تشخیصی، همه اجزای جدایی ناپذیر این فرآیند هستند. ارزیابی مستمر، یادگیری از مطالعات موردی و آگاهی فرهنگی، ابزار مذاکره کننده را برای شناسایی مؤثر تضادها غنی تر می کند. در تابلوی پیچیده مذاکره، جایی که تضادها در تار و پود پیچیدگی تنیده می شوند، مذاکره کنندگان ماهرانه به طور ماهرانه ای در این لایه ها حرکت می کنند تا فرصت هایی را برای حل و فصل، همکاری و در نهایت نتایج موفقیت آمیز کشف کنند.

#### - بهره گیری از ابزارهای مدیریت تضاد:

مذاکره کنندگان باید مجموعه متنوعی از ابزارها را برای عبور از پیچیدگی های تضادها به کار گیرند و آنها را از موانع به فرصت هایی

و به راه حل های مورد توافق برسند. این می تواند منجر به نامیدی، تشدید تنش ها و احساس بن بست شود که در فضای مذاکره نفوذ می کند. در مواردی که مذاکرات برای مشارکت های تجاری، معاهدات بین المللی یا حل تعارض حیاتی است، این شکست ها می تواند عواقب عمیق و فوری داشته باشد. در تجارت، تضاد مدیریت نشده ممکن است منجر به از دست دادن شراکت های مالی و فرصت های بالقوه شود، در حالی که در دیپلماسی بین المللی، ممکن است به بی ثباتی منطقه ای و ائتلاف های متشنج کمک کند. عواقب تضادهای بدون توجه به خود مذاکره کنندگان محدود نمی شود، بلکه اغلب در سازمان ها، جوامع یا ملت هایی که آنها نمایندگی می کنند نفوذ می کند. در مذاکرات تجاری، تناقضات حل نشده ممکن است منجر به زیان مالی، فرسایش موقعیت بازار و ناامید شدن سهامداران شود. شکست مذاکرات تجاری بین المللی و دیپلماتیک می تواند به بی ثباتی ژئوپلیتیکی، تیره شدن روابط بین المللی و در موارد شدید، درگیری کمک کند. این پیامدهای گسترده، ضرورت مدیریت تضاد پیشگیرانه را برای محافظت نه تنها از نتایج فوری مذاکره، بلکه از منافع و روابط گسترده تر در خطر، برجسته می کند. در پرتو این چالش ها، مذاکره کنندگان باید رویکردی آینده نگر اتخاذ کنند که تأثیرات بالقوه تضادها را پیش بینی کند و فعالانه برای رسیدگی و حل آنها تلاش کند. توانایی پیش بینی اثر موجی تناقضات مدیریت نشده نه تنها مستلزم درک عمیق فرآیند مذاکره، بلکه آگاهی دقیق از زمینه وسیع تری است که در آن مذاکرات صورت می گیرد. علاوه بر این، تأثیر تضادها صرفاً منفی نیست. همچنین می تواند به عنوان یک کاتالیزور برای نوآوری و تغییرات مثبت عمل کند. وقتی تضادها به طور موثر مدیریت شوند، مذاکره کنندگان را به کشف راه حل های جایگزین، تفکر خلاقانه و کشف زمینه های مشترک ترغیب می کند. نتایج موفقیت آمیز مذاکره اغلب از توانایی تبدیل تضادها به فرصت هایی برای رشد و همکاری ناشی می شود [۱۵].

برای هدایت مؤثر بر تأثیر تضادها، مذاکره کنندگان باید درک دقیقی از پیامدهای خاصی که ممکن است در زمینه های مختلف ایجاد شود، ایجاد کنند. عرصه دیپلماتیک مستلزم آگاهی از چگونگی تشدید تنش های ژئوپلیتیکی است که بر ثبات منطقه ای و اتحادیه های جهانی تأثیر می گذارد. در مذاکرات تجاری، تأثیر ممکن است در پویایی بازار، اعتماد سهامداران و شهرت صنعت احساس شود. فراتر از صنایع خاص، ظهور جهانی شدن، اقتصادها و جوامع را به هم مرتبط کرده است و تأثیر بالقوه جهانی تضادها را تشدید کرده است. برای مثال، شکست در مذاکرات تجاری بین المللی، می تواند تأثیرات آبخاری بر اقتصادهای سراسر جهان داشته باشد. درک این پویایی های به هم پیوسته بر نیاز مذاکره کنندگان برای در نظر گرفتن نه تنها اهداف فوری خود بلکه پیامدهای گسترده تر اقدامات خود در صحنه جهانی تأکید می کند. در نتیجه، تأثیر تضادها بر مذاکره یک پدیده چند

<sup>1</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)

بررسی سیستماتیک طیف وسیعی از آینده های احتمالی، مذاکره کنندگان آمادگی و سازگاری خود را در مواجهه با عدم اطمینان افزایش می دهند. برنامه ریزی سناریو شامل تجزیه و تحلیل سیستماتیک عوامل خارجی، پویایی داخلی و زمینه وسیع تری است که مذاکرات در آن صورت می گیرد. مذاکره کنندگان را تشویق می کند تا پیامدهای تصمیمات مختلف و تناقضات احتمالی را که ممکن است پیش بیاید را در نظر بگیرند. این رویکرد فعالانه برای مدیریت تضاد با هدف گسترده تر مذاکره مؤثر - پیش بینی چالش ها و هدایت فرآیند مذاکره به سمت نتایج مثبت و پایدار همسو می شود [۱۷].

#### - لحاظ نمودن ملاحظات توام فرهنگی و تجاری:

در چشم انداز جهانی شده مذاکره، تفاوت های فرهنگی می توانند لایه های بیشتری از پیچیدگی را به تناقضات حوزه های تجاری اقتصاد دیجیتال وارد کنند. هوش و آگاهی فرهنگی ابزارهای ضروری برای مدیریت مؤثر تضادها در مذاکرات بین فرهنگی هستند. مذاکره کنندگان باید سبک های ارتباطی متنوع، فرآیندهای تصمیم گیری، و نگرش نسبت به سلسله مراتب را که ممکن است به تناقضات کمک کند، بشناسند. با انطباق سبک های ارتباطی و مذاکره برای تطبیق تفاوت های فرهنگی، مذاکره کنندگان می توانند شکافها را پر کنند و تضادهای بین فرهنگی را هدایت کنند.

یکی از ملاحظات کلیدی در مدیریت تضادها در بین فرهنگ ها، شناخت سبک های ارتباطی متنوع است. مذاکره کنندگان باید سبک های ارتباطی خود را برای تطبیق با این تفاوت های فرهنگی تطبیق دهند. این شامل گوش دادن فعال، تفسیر نشانه های غیرکلامی، و پرورش یک محیط ارتباطی است که برای هر دو نوع بیان صریح و ضمنی ارزش قائل است. مذاکره کنندگان با شناخت و احترام به سبک های ارتباطی متنوع، زمینه را برای مدیریت مؤثر تضاد در فرهنگها فراهم می کنند [۱۸].

#### - فرآیندهای تصمیم گیری:

درحوزه های تجاری اساسا در برخی سازمان ها، تصمیم گیریها متمرکز هستند و قدرت در یک ساختار سلسله مراتبی متمرکز است. در مقابل، سازمان های دیگر بر رویکرد تصمیم گیری غیرمتمرکزتر و مشارکتی تر تأکید می کنند، جایی که اجماع و نظرات ذینفعان مختلف ارزشمند است. تضادها ممکن است زمانی پدیدار شوند که مذاکره کنندگانی با پیشینه های فرهنگی مختلف با نابرابری هایی در فرآیندهای تصمیم گیری مواجه شوند. برای مدیریت مؤثر تضادهای ناشی از فرآیندهای مختلف تصمیم گیری، مذاکره کنندگان باید سازگار و پذیرای رویکردهای مختلف باشند. این ممکن است شامل جست و جوی نظرات همه ذینفعان، تقویت تصمیم گیری مشترک، یا تعریف واضح نقش ها و مسئولیت های تصمیم گیری باشد. با همسویی استراتژی های مذاکره با انتظارات تجاری در مورد تصمیم گیری، مذاکره کنندگان می توانند شکاف های موجود را پر کنند و تضادهای احتمالی را فعالانه تر برطرف کنند.

برای حل و فصل و همکاری تبدیل کنند. این بخش به بررسی ابزارهای جامع برای مدیریت تضادها می پردازد و بر اهمیت مذاکره اصولی، چانه زنی یکپارچه، مدل های تصمیم گیری مشارکتی و سایر چارچوب های استراتژیک تأکید می کند. چانه زنی یکپارچه، همچنین به عنوان مذاکره برد-برد شناخته می شود، ابزار قدرتمندی برای مدیریت تضادها با جستجوی راه حلی است که برای همه طرف های درگیر ارزش ایجاد می کند. برخلاف چانه زنی توزیعی، که منابع را ثابت و مذاکره کنندگان را رقبا می بیند، چانه زنی یکپارچه بر گسترش پای یافتن نتایج سودمند متقابل تمرکز می کند.

#### - تعیین چارچوب برای مذاکره اصولی:

مذاکره اصولی بر جداسازی افراد از مشکل، تمرکز بر منافع به جای موقعیت ها، ایجاد گزینه هایی برای سود متقابل، و اصرار بر معیارهای عینی برای توافق متمرکز است. با اتخاذ رویکردی اصولی، مذاکره کنندگان محیطی را ایجاد می کنند که همکاری و حل مشکلات را تقویت می کند و پویایی های خصمانه ای را که گاهی اوقات تضادها می توانند ایجاد کنند، کاهش می دهند. یکی از اصول اصلی مذاکره اصولی، تأکید بر منافع بر مواضع است. مذاکره کنندگان تشویق می شوند تا نیازهای اساسی، نگرانی ها و انگیزه های هر یک از طرفین را بررسی کنند. با شناسایی منافع مشترک و زمینه های مشترک، مذاکره کنندگان می توانند فرصت هایی را برای راه حل های مشترک که فراتر از تضادهای ظاهری است، کشف کنند.

#### - مدل سازی چارچوب تصمیم گیری مشارکتی:

مدل های تصمیم گیری مشارکتی، مانند ایجاد اجماع و حل مشکلات مشترک، فرآیندهای ساختاری را برای پرداختن به تضادها فراهم می کنند. این مدل ها بر اهمیت گفت و گوی فراگیر و تصمیم گیری مشترک تأکید می کنند و به منافع متضاد اجازه می دهند تا از طریق درک متقابل و تعهد آشتی کنند. در ایجاد اجماع، مذاکره کنندگان برای توافق به اتفاق آرا تلاش می کنند و احساس مالکیت و مسئولیت جمعی برای نتایج را تقویت می کنند. مدل های تصمیم گیری مشارکتی اغلب شامل بحث های تسهیل شده، کارگاه ها و فرآیندهای ساختاری می شود تا اطمینان حاصل شود که همه طرف ها در مذاکره صدایی دارند. این ابزارها به ویژه در مدیریت تضادهایی که از دیدگاهها و علایق گوناگون ناشی می شوند، مؤثر هستند. با تقویت همکاری، مذاکره کنندگان می توانند به اجماع دست یابند و به تناقضات رسیدگی کنند به نحوی که باعث ایجاد توافقی پایدار شود.

#### - برنامه ریزی سناریوهای اجرایی:

برنامه ریزی سناریوهای اجرایی یک ابزار آینده نگر است که به مذاکره کنندگان اجازه می دهد تا با پیش بینی سناریوهای مختلف آینده، تضادهای احتمالی را پیش بینی و مدیریت کنند. از طریق این ابزار استراتژیک، مذاکره کنندگان می توانند نتایج مختلف را بررسی کنند، نقاط بالقوه درگیری را شناسایی کنند، و استراتژی های پیشگیرانه را برای رسیدگی به این تضادها قبل از تشدید آنها توسعه دهند. با

**مدیریت زمان:**

تضادها به عنوان یک مهارت حیاتی ظاهر می‌شود. این مقاله به ابعاد مختلف مدیریت تضاد، کاوش راهبردها، ابزارها، ملاحظات فرهنگی و نقش اساسی یک رویکرد موثر در مدیریت تعارضات پرداخته است. درک ماهیت چند وجهی تضادها اولین گام در توسعه یک رویکرد مدیریتی موثر است. طی تحقیق این حقیقت آشکار می‌شود که توانایی پیمایش موفقیت آمیز تضادها صرفاً یک مزیت تاکتیکی نیست. این یک ضرورت استراتژیک است که مسیر مذاکرات را شکل می‌دهد و موفقیت نهایی آنها را تعیین می‌کند. در نهایت می‌توان گفت، مدیریت مؤثر تضاد مستلزم رویکردی کل نگر و استراتژیک است که حساسیت فرهنگی، ارتباطات شفاف، تیزبینی استراتژیک، و بالاتر از همه، پرورش اعتماد را به خدمت گیرد.

نگرش نسبت به زمان نیز نقش مهمی در مدیریت تضادها دارد. در برخی تراکنش‌های تجاری، زمان به صورت خطی و ساختار یافته با تأکید زیادی بر وقت‌شناسی و پایبندی به برنامه‌ها در نظر گرفته می‌شود. در موارد دیگر، زمان با تمرکز بر روابط و تکمیل وظایف به جای پایبندی دقیق به ضرب‌الاجل‌ها، انعطاف‌پذیرتر درک می‌شود. تناقضات مربوط به مدیریت زمان می‌تواند زمانی به وجود بیاید که مذاکره کنندگان با انتظارات متفاوتی در مورد زمان بندی جلسات، جدول زمانی پروژه و ضرب‌الاجل داشته باشند. عدم هماهنگی در انتظارات مربوط به زمان می‌تواند منجر به ناامیدی، فرصت‌های از دست رفته و روابط تیره شود [۱۹].

**اعتمادسازی و شفاف سازی مذاکرات:**

اعتماد مفهومی پیچیده است که برای مدیریت مؤثر تضاد ضروری است. شناخت ماهیت چند وجهی اعتماد برای مذاکره کنندگانی که به دنبال ایجاد یک پایه محکم برای مدیریت تضادها هستند، بسیار مهم است. اعتبار، یکی از ابعاد کلیدی اعتماد، از طریق ارتباطات شفاف، شایستگی و تعهد ثابت شده به رفتار اخلاقی به دست می‌آید. قابلیت اطمینان، یکی دیگر از جنبه‌های اعتماد، مستلزم ثبات در اعمال و تحقق وعده‌ها است. تأثیر متقابل این ابعاد، پوشش پیچیده اعتماد را تشکیل می‌دهد، پویایی مذاکره را شکل می‌دهد و بر اثربخشی استراتژی‌های مدیریت تضاد تأثیر می‌گذارد [۲۰].

در نهایت لازم به ذکر است، سرمایه‌گذاری زمان برای شناخت سایر طرفین تعاملات تجاری، درک دیدگاه‌های آنها و نشان دادن همدلی به ایجاد رابطه موثر و مدیریت تعارضات کمک می‌کند. اعتماد رابطه‌ای که از طریق این تلاش‌ها شکل می‌گیرد، به مخزنی تبدیل می‌شود که روند مذاکره را حفظ می‌کند و پایه محکمی برای رسیدگی و حل و فصل تضادها فراهم می‌کند. ایجاد رابطه یک کار یکباره نیست، بلکه یک فرآیند مداوم است که مستلزم تلاش مستمر برای پرورش و تقویت پیوند بین طرف‌های مذاکره کننده است. در زمینه مدیریت تضاد، روابط قوی به یک محیط مذاکره مثبت کمک می‌کند که در آن طرفین به احتمال زیاد نگرانی‌های خود را آشکارا به اشتراک می‌گذارند و در یافتن راه حل‌های مورد توافق طرفین با یکدیگر همکاری می‌کنند. اعتمادی که از طریق ایجاد رابطه ایجاد می‌شود، به عنوان یک حائل در برابر فشارهای بالقوه، عمل می‌کند و انعطاف‌پذیری و سازگاری را تقویت می‌کند.

**تعارض منافع**

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است»

**مراجع**

- [1] Krasnyuk M, Kulynych Y, Tuhaienko V, Krasniuk S. E-business and e-commerce technologies as an important factor for economic efficiency and stability in the modern conditions of the digital economy (on the example of oil and gas company). In Science of post-industrial society: globalization and transformation processes 2022. NGO European Scientific Platform (Vinnytsia, Ukraine); LLC International Centre Corporate Management (Vienna, Austria).
- [2] Schoop M, Jertila A, List T. Negoisst: a negotiation support system for electronic business-to-business negotiations in e-commerce. Data & Knowledge Engineering. 2003 Dec 1;47(3):371-401.
- [3] Kauffman RJ, Walden EA. Economics and electronic commerce: Survey and directions for research. International journal of electronic commerce. 2001 Jun 30;5(4):5-116.
- [4] Ahmedov I. The impact of digital economy on international trade. European Journal of Business and Management Research. 2020 Jul 4;5(4).
- [5] Singh SK, Marinova D, Singh J. Business-to-business e-negotiations and influence tactics. Journal of Marketing. 2020 Mar;84(2):47-68.
- [6] Jain V, Malviya BI, Arya SA. An overview of electronic commerce (e-Commerce). Journal of Contemporary Issues in Business and Government. 2021 Apr 9;27(3):665-70.

**نتیجه گیری**

اقتصاد دیجیتال، یک تحول انقلابی در ساختار اقتصادی جهان است که ناشی از تحول فن‌آوری در سرمایه‌داری جهانی است که فن‌آوری نوین اطلاعات را با فعالیت‌های مدیریتی و کاری به هم پیوند زده است. در دنیای پیچیده مذاکره، جایی که منافع متضاد، دیدگاه‌های گوناگون و پویایی‌های پیچیده با هم همگرا می‌شوند، مدیریت مؤثر

of boundary resources. *Electronic markets*. 2022 Dec;32(4):1813-42.

[15] Zapata-Cantu L, Sanguino R, Barroso A, Nicola-Gavrila L. Family business adapting a new digital-based economy: Opportunities and challenges for future research. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023 Mar;14(1):408-25.

[16] Abujaber AA, Abd-Alrazaq A, Al-Qudimat AR, Nashwan AJ. A strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) analysis of ChatGPT integration in nursing education: a narrative review. *Cureus*. 2023 Nov;15(11).

[17] Inshakova AO, Goncharov AI, Inshakova EI, Tymchuk YA. DIGITAL TECHNOLOGIES FOR ALTERNATIVE METHODS OF RESOLVING CONFLICTS. *Alternative Methods of Judging Economic Conflicts in the National Positive and Soft Law*. 2020 Mar 1:129.

[18] Caputo A, Fiorentino R, Garzella S. From the boundaries of management to the management of boundaries: Business processes, capabilities and negotiations. *Business Process Management Journal*. 2019 Jun 12;25(3):391-413.

[19] Lipsky DB, Seeber RL, Avgar AC. From the negotiating arena to conflict management. *Negot. J.*. 2015;31:405.

[20] G. Mujtaba B. Negotiating with modern Chinese professionals: A review of cultural considerations and cyberspace communication. *Journal of Technology Management in China*. 2013 Oct 7;8(3):190-202.

[21] Helmold M, Dathe T, Hummel F. *Successful Negotiations*. Springer Books. 2022.

[7] England TK, Nagel GL. Developing emotional intelligence skills for e-negotiations. *Journal of Education for Business*. 2022 Aug 18;97(6):413-8.

[8] Vishnevsky VP, Harkushenko OM, Zanizdra MY, Kniaziev SI. Digital and green economy: Common grounds and contradictions. *Science and innovation*. 2021;17(3):14-27.

[9] Popkova EG, Egorova EN, Popova E, Pozdnyakova UA. The model of state management of economy on the basis of the internet of things. *Ubiquitous Computing and the Internet of Things: Prerequisites for the Development of ICT*. 2019:1137-44.

[10] Shalaev VA, Vechkinzova EA, Shevyakova AL, Vatyukova OY. Innovative Economy in the 21 st Century: Contradiction and Opposition of Developed and Developing Countries. In *The 21st Century from the Positions of Modern Science: Intellectual, Digital and Innovative Aspects 2020* (pp. 552-560). Springer International Publishing.

[11] Shepel VN, Speshilova NV, Kitaeva MV. *Technology Of Management Decision-Making At Industrial Enterprises In The Digital Economy*. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2019.

[12] Česnuitytė V, Klimczuk A, Miguel C, Avram G. The sharing economy in Europe: Developments, practices, and contradictions. *Springer Nature*; 2022.

[13] Brzozowska A, Bubel D, Nekrasenko L. *Organisation Management in the Digital Economy: Globalization Challenges*. CRC Press; 2022 Jun 9.

[14] Wulfert T, Woroch R, Strobel G, Seufert S, Möller F. Developing design principles to standardize e-commerce ecosystems: A systematic literature review and multi-case study

#### COPYRIGHTS

©2023 by the authors. Published by the **Islamic Azad University, Khodabandeh Branch, Zanjan**. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

