إبرام الاتفاقيات: التفاوض بواسطة البريد الإلكتروني

نوام إبنير Noam Ebner ، أنيتا د. بابو *Anita D. Bhappu*، جينيفير جيراردا براون *Jennifer Gerarda Brown*،
كيمبرلي ك. كوفاتش *Kimberlee K. Kovach* *وأندريا كوبفير شنيدير* *Andrea Kupfer Schneider* *

ملاحظة المحررين: *هناك كمّ هائل من المفاوضات يتم حاليا الفضّ به بواسطة البريد الإلكتروني – مع اكتراث قليل للاستراتيجية الأساسية لذلك أو حتى المجاملة العامة. وها أنّ المؤلفين يكشفون عن أسباب ذلك ويقترحون أساليب ستحضّر الطلاب بشكل أفضل لمواجهة حقائق الأعمال المستقبلية.*

المقدمة

في معظم الحالات، يكون الهدف من تدريس التفاوض محاولة تحضير الطلاب على خوض لقاءات متعددة السياقات. يتم تدريب طلاب مادة التفاوض في كليات إدارة الأعمال، على إدراك مجموعة واسعة من وضعيّات التفاوض والمشاركة فيها، بما فيها التفاوض في راتبهم ومنافعهم الخاصة، التفاوض داخل المؤسسة (مثل التفاوض بشأن موارد ما مع مدير وحدة تنافسية ضمن المؤسسة ذاتها)، التفاوض بين المؤسسات (مثل مناقشة مشروع مشترك أو مشاركة في جلسة مساومة بشأن المبيعات/المشتريات)، وغيرها. ونتوقع أيضًا من التدريب على التفاوض الذي نقدمه لطلاب الحقوق أن يسهّل تفاعلاتهم مع مجموعة من الناس، بما في ذلك الموكّلين والمستشارين القانونيين الآخرين والقضاة والمحكمين. بالفعل، يتم عادة دعوة المشتركين في الحلقات الدراسية بشأن التفاوض وتشجيعهم على استخدام الرؤى الجديدة الخاصة بهم ومهاراتهم *ببساطة* في

---

* **نوام إبنير Noam Ebner** مدير شريك في التدريب على التفاوض والوساطة بعنوان: Tachlit Negotiation and Mediation Training في القدس، إسرائيل. كما أنّه يدرّس في برنامج الماجستير في التفاوض وتسوية النزاعات المقدم من معهد ويرنير Werner Institute في كلية الحقوق في جامعة كرايتون Creighton University. عنوان بريده الإلكتروني هو: noam@tachlit.net. **أنيتا د. بابو Anita D. Bhappu** هي أستاذة مشاركة ورئيسة قسم علوم البيع بالتجزئة والمستهلك وزميلة أبحاث في مركز البيع بالتجزئة Terry J. Lundgren Center for Retailing في جامعة أريزونا في توكسون، أريزونا. عنوان بريدها الإلكتروني هو: abhappu@email.arizona.edu. **جينيفير جيراردا براون Jennifer Gerarda Brown** هي أستاذة جامعية في الحقوق ومديرة مركز تسوية المنازعات في كلية الحقوق في جامعة كوينيبياك Quinnipiac University في حامدين Hamden، كونّيكتيكوت وعالمة أبحاث كبيرة في كلية حقوق يال في نيو هافن. عنوان بريدها الإلكتروني هو: Jennifer.Brown@quinnipiac.edu. **كيمبرلي ك. كوفاتش Kimberlee K. Kovach** هي مديرة مركز فرانك إيفانز لتسوية المنازعات ومحاضرة متميّزة في تسوية المنازعات في كلية الحقوق، جنوب تكساس. عنوان بريدها الإلكتروني هو: k2kovach@yahoo.com. **أندريا كوبفير شنايدير Andrea Kupfer Schneider** هي أستاذة جامعية في الحقوق في كلية الحقوق من جامعة ماركيت Marquette University في ميلواكي Milwaukee، ويسكونسين Wisconsin. عنوان بريدها الإلكتروني: andrea.schneider@marquette.edu.

أي سياق: في مكان العمل، مع عائلاتهم، في صفقاتهم الخاصة (مثلا، لدى شراء منزل أو سيارة)، في علاقاتهم الاجتماعية، وفي اللقاءات التي تتمّ صدفةً. باتخاذ هذا النهج السياقي العالمي، على المدرّسين أن يتحكّموا بالتوتر ما بين ما هو عام وما هو خاص، ببناء مهارات عامة قابلة للتطبيق على مجموعة من الحالات ولكن أيضًا بتعزيز الحساسية بشأن الطرق الأكثر تخصيصا التي ستستخدمها هذه المهارات في سياقات محددة.

ما يهمّنا في هذا الفصل هو عنصر سياقي واحد لا يلقى انتباها كافيا: القرب الجسدي مقابل المسافة. غالبا ما يفترض مدرّسو التفاوض واحد أو أكثر من المقترحات التالية: 1) يتفاوض الناس مع الآخرين المتواجدين جسديًّا "على الطاولة" أو "في الغرفة"، و 2) عندما يتفاوض الناس مع الآخرين *غير الموجودين* جسديًّا، لن تختلف مهارات واستراتيجيات التفاوض بشكل كبير عن الوضع "العادي" للقرب الجسدي.

هذا لا يجسّد واقع معظم أعمال المفاوضين. عوامل مثل تكاثر أدوات الاتصالات ذات الكلفة المتدنية التي تصل إلى انعدام الكلفة، فضلا عن العدد المتزايد من العمال الماهرين من حيث التكنولوجيا جعلا التواصل الإلكتروني بديلا مستخدمًا بشكل متزايد يوما بعد يوم، للاجتماعات التي تجري وجها لوجه. لقد شهدنا جميعنا تكاثر الأجهزة المحمولة باليد وغير السلكية (مثل "كراكبيريز" crackberrys لأولئك المتعلقين بها فعليا)؛ البريد الإلكتروني متواجد في كل مكان. بحسب ديفيد شيبلي David Shipley وويلّ شوالب Will Schwalbe، "هناك تريليونات من الرسائل الإلكترونية التي يتم إرسالها كل أسبوع" و"يقضي عمال المكاتب في الولايات المتحدة على الأقل 25 بالمئة من يومهم على البريد الإلكتروني" (شيبلي Shipley وشوالب Schwalbe 2007). وتوضيحا لذلك في الولايات المتحدة، يشير شيبلي Shipley وشوالب Schwalbe إلى زيادة من تقريبا ثلاثة أضعاف في عدد الرسائل الإلكترونية الصادرة عن إدارة بوش بالنسبة إلى العدد المنتج من إدارة كلينتون (100 مليون رسالة متوقعة على عهد بوش بحلول العام 2009 مقارنة مع 32 مليون محوّلة إلى المحفوظات الوطنية على عهد كلينتون في 2001). البريد الإلكتروني هو بشكل واضح واقع في حياة كل مفاوض، ونجهل قدراته وإخفاقاته التي قد تعرّضنا للخطر.

سنركّز، في هذا الفصل، على استخدام البريد الإلكتروني، الشكل الأكثر شيوعا من التفاعل الإلكتروني في سياقات مهنية، ونقر بالمنافع الواضحة لهذه الوسيلة من التواصل. نعرض أوّلا، بحثا يبيّن

كيف أنّ الوسيلة قد تؤثّر على الرسالة. نستعرض إطارا لفهم العناصر المحددة من التواصل، المتغيرة بمعظمها في التبديل من المحادثة الشخصية إلى تبادل الرسائل بالبريد الإلكتروني. أما في الجزء التالي من الفصل فيتم تحديد خمسة مضامين رئيسية لتلك الاختلافات في التفاوض بواسطة البريد الإلكتروني واقتراح أربع مجموعات من المهارات الأساسية التي يحتاجها المفاوضون بالبريد الإلكتروني للتماشي مع تلك المضامين. وينتهي الفصل بتناوله مدرّسي مادة التفاوض والمدربين عليها. نقترح طرقا فعالة لجعل الطلاب على دراية بمنافع التفاوض بواسطة البريد الإلكتروني وتحدّياته ومن ثم تزويدهم بالأدوات الضرورية لخوض تجارب هذه الوسيلة الإلكترونية.

الجزء الأول: التفاوض بواسطة البريد الإلكتروني: نعم، إنّه مختلف!

في التفاوض، تؤثّر وسائل التواصل ليس فقط على المعلومات المتبادلة وكيفية التواصل بتلك المعلومات (كارنيفال Carnevale وبروبست Probst 1997؛ فالي Valley وآخرون 1998؛ فريدمان Friedman وكورال Currall 2001)، بل أيضًا على كيفية تلقّي المعلومات وتفسيرها. قد يكون التواصل ببعض المعلومات سهلا وجها لوجه، ولكن من الصعب تحويله في بريد إلكتروني. هناك معلومات أخرى يتم تجسيدها بشكل واضح في رسالة إلكترونية في حين أنّه يُساء فهمها في وضعية تجري وجها لوجه. يمكننا أن نفهم هذه الاختلافات بشكل أوضح بمقارنة التفاوضات التي تجري وجها لوجه وتلك التي تجري بالبريد الإلكتروني بالإشارة إلى بعدين من وسائل التواصل: *غنى الوسيلة والتفاعل* (بارسنيس Barsness وبابو Bhappu 2004). غنى الوسيلة يعني قدرة الوسيلة على نقل التلميحات البصرية والشفهية وبالتالي منح ملاحظات بشكل مباشر أكثر، وتسهيل التبليغ بالمعلومات الشخصية (دافت Daft ولينغيل Lengel 1984). التفاعل هو قدرة الوسيلة على تحمّل تدفقا متواصلا من المعلومات بين مفاوضَين أو أكثر (كروت Krautوآخرون 1992). وتشكّل الميزتان اختلافات الوسائل من حيث هيكل المعلومات المتبادلة (دافت Daft ولينغيل Lengel 1984)، عدد تلميحات السياق الاجتماعي المنقولة (سبرول Sproull وكيسلير Kiesler 1986؛ كيسلير Kiesler وسبرول Sproull 1992)، والحضور الاجتماعي للمفاوضين (شورت Short، ويليامز Williams وكريستي Christie 1976).

غنى الوسائل

يُعتبر البريد الإلكتروني وسيلة "ناقصة" لأنها لا تنقل لا التلميحات البصرية ولا تلك الشفهية. ويعتبر التواصل وجها لوجه وسيلة "غنية" لأنها تنقل الاثنين معا. في التواصل وجها لوجه، يتم توصيل جزءًا كبيرًا من معنى

الرسالة بواسطة التلميحات البصرية (مثل تعابير الوجه ولغة الجسد) والتلميحات الشفهية (مثل نبرة الصوت) المتصلة بهذا النوع من التواصل (دي باولو DePaulo وفريدمان Friedman 1998). ولأنّ هذه التلميحات السياقية غائبة في البريد الإلكتروني، ينقل المفاوضون المعلومات ويتلقّونها بشكل مختلف عن إمكانية نقلها وتلقيها شخصيا. حتى في الثقافات ذات "السياق العالي" حيث يميل التواصل إلى الاستعانة بالمعرفة الموجودة مسبقا أو الإشارات غير المباشرة، بدل الاعتماد على المحتوى الصريح للرسالة بحد ذاتها (هال Hall 1976؛ تينغ تومي Ting-Toomey 1988)، قد يدفع البريد الإلكتروني المشتركين إلى أنماط تواصل تشبه (وبالتالي قد تشكل امتيازا في هذا الصدد) الثقافات ذات "السياق المتدني" حيث يتم بشكل أساسي إيجاد المعنى في الرسالة الصريحة المنقولة. ويؤثر غياب التلميحات السياقية على الطريقة التي يقدم بها المفاوضون معلوماتهم. ويرتكز المفاوضون بالبريد الإلكتروني بشكل أكبر على المناقشة المنطقية وعرض الوقائع بدل الانجذاب الانفعالي أو الشخصي (بارسنيس Barsness وبابو Bhappu 2004). تؤثر أيضًا وسيلة التواصل على *محتوى* المعلومات التي يتبادلها المفاوضون، كنتيجة لتأثيرها على تواصلهم. وتلمّح البحوث مثلا إلى أنّ أساليب التواصل بالبريد الإلكتروني هي موجّهة إلى المهام وغير مشخّصة أكثر مما هي عليه في التفاعلات وجها لوجه (كيمب Kemp وراتير Rutter 1982). ويؤدي هذا إلى محادثات مختصرة أكثر، واحتمال أقل ببناء العلاقات، ونهج "مقتصر فقط على الأعمال" كما سيتم مناقشته أدناه.

قد تؤثّر المعلومات السياقية المختصرة أيضًا على الطريقة التي يتلقى فيها المفاوضون الرسائل الإلكترونية ويفسرونها. وتميل المعلومات المتبادلة بالبريد الإلكتروني إلى أن تكون بتلميحات أقلّ من المعلومات المتبادلة وجها لوجه في الوضع ذاته (فالي Valley وآخرون 1998؛ فريدمان Friedman وكورال Currall2001). القنوات الانفعالية والمعلومات الموضحة مثل إقرارات الخطابات (مثلا، "إم" أو "هاه"؟) ولغة الجسد التفاعلية مثل إحناء الرأس، غائبة في البريد الإلكتروني (أوكنيل O'Connaill وآخرون 1993). هناك نتيجة مهمة أخرى بإزالة التلميحات السياقية وهي أنّه من شأن المفاوضين أن يركّزوا أكثر على *محتوى* الرسائل عندما يستخدمون الوسيلة الناقصة (أوكير Ocker ويفيربوم Yaverbaum 1999). على الرغم من أنّ التكنولوجيا في تطوّر دائم للسماح للمفاوضين بإدخال تلميحات بصرية إضافية، مثل الألوان وطقم الحروف، والصور (مثل الرموز التعبيريّة emoticons)، إلاّ أنّ هذه التلميحات هي أقل إتقانا ممّا تلمّح به اللقاءات وجها لوجه. بالإضافة إلى ذلك، استخدام هذه التلميحات غير منتشر بشكل واسع في التواصل المهني إذ أنّ ذلك يحول دون تطوير ثقافة أو رمز مشترك، من حيث الغرض والأهمية. بالفعل قد يتسبب غموض هذه

الإشارات المرتكزة على النصوص والرسوم البيانية بمشاكل محتملة في التفاوض بواسطة البريد الإلكتروني، كما سنناقشه أدناه.

التفاعل

للتفاعل بُعدَين. الأول، هو بعد زمني، يجسّد تزامن التفاعلات. التواصل وجها لوجه هو متزامن وشريك في الزمن. يتلقّى كل طرف من المفاوضات التعابير لدى انبثاقها بالتّمام؛ نتيجة لذلك، تميل "أدوار" المحادثة إلى الحدوث بالتسلسل. عادة ما لا يكون البريد الإلكتروني متزامنا: يستطيع المفاوضون قراءة رسائل الآخرين والرّد عليها عندما يرغبون بذلك وليس بالضرورة بالتسلسل. قد يمضي دقائق، ساعات أو حتى أسابيع بين الوقت الذي "يرسل" فيه المفاوض الرسالة والوقت الذي يقرأ المستلم خلاله الرسالة (فريدمان Friedman وكورال Currall 2001). ولأنّ الرسائل بالبريد الإلكتروني تظهر عادة في صناديق البريد الوارد للمستلم مع معظم الرسائل الحديثة فوق الرسائل القديمة، قد يقرأ المستلمون الرسائل بطريقة غير متسلسلة حتى أنهم قد يجيبون على الرسائل اللاحقة *قبل* أن يكونوا قد قرأوا الرسالة السابقة.

البعد الثاني من التفاعل هو المعالجة المتوازية الذي يوصف قدرة الوسيلة على السماح لمفوّضَين أو أكثر بإرسال الرسائل المتزامنة في وقت واحد. ويسمح البريد الإلكتروني بالطبع التبادل المتزامن في وقت واحد للرسائل، ولكن من غير الضروري أن يكون المفاوضين على علم بحدوث هذا الإرسال المتزامن في وقت واحد – بعكس التواصل وجها لوجه، حيث تكون المعالجة المتوازية واضحة. كما سنرى أدناه، يمكن "لأخذ الأدوار" الذي يقتضيه البريد الإلكتروني أن يسهّل التواصل بمنع طرف ما من مقاطعة الطرف الآخر، مانحا للطرفين الفرصة بالتعبير عن آرائهم بشكل تام قبل البوح بالكلام؛ إلا أنّ نفس الميزة التي تحول دون المقاطعة تحول أيضًا دون إشراك الطرفين في نوع من المعالجة المتوازية الواعية الممكنة في اللقاءات التي تجري وجها لوجه.

لدى تلك الميزتين من البريد الإلكتروني – الذي ينعدم فيه المعالجة المتزامنة ولكن يسمح بالمعالجة المتوازية – آثار عميقة على الطريقة التي يتم فيها نقل الرسائل والطريقة التي يتم فيها تلقيها. من ناحية النقل، قد يشدّد استخدام الوسيلة غير المتزامنة على التعبير التحليلي–العقلاني للمعلومات من المفاوضين. وتلمّح البحوث السابقة إلى وجود، على الأقل، طريقتين مختلفتين لمعالجة المعلومات: *طريقة تحليلية–عقلانية* و*طريقة حدسية–تجريبية* (إبشتاين Epstein وآخرون 1996). إنّ الأفراد الذين يتبنّون طريقة تحليلية–عقلانية يعتمدون بشكل أكبر على المنطق والتفكير الاستنتاجي والتكتيكات المتصلة بهما (مثلا تطور المواقف والقيود، استخدام المناقشة المنطقية، وعرض الوقائع)، بينما يرتكز الأفراد الذين يتبنّون طريقة حدسية–تجريبية

بشكل أكبر على الحدس والتجربة والتكتيكات المتصلة بهما (مثلا، تناشد العاطفة، عرض القصص الشخصية الملموسة واستخدام الاستعارات) (جيلفاند Gelfand ودايير Dyer 2000). ولا يُضفى على البريد الإلكتروني بحد ذاته بشكل متساوٍ أساليب معالجة المعلومات المتناقضة هذه.

من ناحية الاستلام، يفرض البريد الإلكتروني "تكاليف تفاهم" مرتفعة على المفاوضين لأنه يؤمّن "أساسا" ضعيفا للمشتركين في تبادل التواصل (كلارك Clark وبرينان Brennan 1991؛ فريدمان Friedman وكورال Currall 2001). الأساس هو العملية التي يطوّر بها الطرفان من التفاعل حسًّا متبادلا من فهم تواصل ما، وحسًّا متبادلاً بالمشاركة في المحادثة (كلارك Clark وبرينان Brennan 1991). قد يجد المفاوضون فكّ رموز الرسائل التي يتلقوها إلكترونيا بشكل دقيق عبارة عن تحدّي، من دون التلميحات المزوّدة من المحيط المشترك، التصرف غير الشفهي، نبرة الصوت، أو توقيت وتسلسل تبادل المعلومات، (كلارك Clark وبرينان Brennan 1991). بالإضافة إلى ذلك، يستطيع المفاوضون بالبريد الإلكتروني بميلهم إلى "ربط" عدة حجج ومسائل معا في رسالة بريد إلكتروني واحدة (أدير Adair وآخرون 2001، فريدمان Friedman وكورال Currall 2001؛ روزيت Rosette وآخرون 2001) أن يضعوا طلبات مرتفعة على قدرات معالجة معلومات المستلم.

الجزء الثاني: آثار الوسيلة: مضامين التواصل بالبريد الإلكتروني للتفاوض

تطرح المقارنة الآنفة الذكر بين التفاوض وجها لوجه والتفاوض بالبريد الإلكتروني خمسة مضامين رئيسية – متضمّنة تحدّيات وفرصًا الطرفين المتفاوضين بواسطة البريد الإلكتروني:

1) مجادلة متزايدة
2) تبادل معلومات مخفّض
3) تعاون منخفض في المعالجة
4) ثقة أقل
5) آثار متزايدة للإسناد السلبي

1) مجادلة متزايدة

حتى قبل ورود التواصل الإلكتروني المرتكز على الإنترنت، أظهرت البحوث أنّ التواصل عن بعد بواسطة الوسائل التكنولوجية هو أكثر عرضة للتعطيل من الحوار وجها لوجه. وجدت إيمي درولي Aimee Drolet ومايكل موريس Michael Morris مثلا، أنه حيث أنّ التفاعلات وجها لوجه تدعم العلاقات والتعاون، يكون

التواصل الهاتفي عرضة لمزيد من عدم الثقة، والمنافسة، والتصرف الجدلي (درولي Drolet وموريس Morris 2000).

في التواصل المرتكز على الإنترنت، ليست هذه الاستنتاجات فقط حقيقية بل هي أيضًا مؤكّدة. إنّ التواصل في الفضاء الإلكتروني يميل لأن يكون أقل إعاقة؛ يجهل الأطراف العواقب العكسية المحتملة للتفاعلات الإلكترونية السلبية بسبب المسافة الجسدية، والحضور الاجتماعي المخفّض، والمساءلة المخفضة والحس بعدم الكشف عن الهوية (غريفيث Griffith ونورثكرافت Northcraft 1994؛ والاس Wallace 1999؛ تومبسون Thompson 2004). يحثّ، الافتقار إلى التلميحات الاجتماعية في التواصل الإلكتروني، الناس على التصرف بشكل جدلي أكثر مما يقومون به في اللقاءات وجها لوجه، بما يؤدي إلى تردّد الحلفان، والتسمية بالأسماء والتصرف العدائي (كيزلير Kiesler وسبرول Sproull 1992).

تبيّن البحوث أنّ هذه الاستنتاجات للتواصل الإلكتروني تنطبق أيضًا على التفاوض الإلكتروني. أظهرت الأبحاث السابقة أنّ المفاوضين ميّالين إلى التصرف بقساوة واختيار التكتيكات الجدلية لدى التفاوض مع الناس عن بعد (رايفا Raiffa 1982). عندما بدأ الباحثون بالتركيز على التفاوض الإلكتروني، اكتشفوا مفاعيل قلّة غنى وسائل التفاوض الإلكتروني: انخفاض الوجود الاجتماعي للآخرين (شورت Short، ويليامز Williams وكريستي Christie 1976؛ ويزباند Weisband وأتواتير Atwater 1999) وزيادة المسافة الاجتماعية المتصورة بين المفاوضين (سبرول Sproull وكيزلير Kiesler 1986؛ جيساب Jessup وتانسيك Tansik 1991). وبالتالي من الممكن أن يكون الوعي الاجتماعي الذي يكوّنه كل مفاوض عن المفاوض الآخر منخفضا بشكل كبير (فالي Valley وكروزون Croson 2004) لدى التواصل بواسطة البريد الإلكتروني. وقد يفسّر هذا الأمر لمَ المفاوضون الإلكترونيون يشعرون بأنهم ملتزمون أقل ممّا يبدو عليه المفاوضون وجها لوجه، بسلوك معياري مناسب. ويترجم هذا الضعف للنسيج المعياري في ميول متزايد إلى القيام بالتهديدات وإصدار التحذيرات (موريس Morris وآخرون 2002)، وتبني سلوك جدلي ذات "عجلة حادة" للكذب أو الغش (ناكين Naquin، كيرتزبيرغ Kurtzberg، وبيلكين Belkin، الذي سيظهر قريبا)، ومواجهة البعض للبعض الآخر بشكل سلبي وإشعال المشاعر المضطرمة (تومبسون Thompson ونادلير Nadler 2002).

وبالتالي يتنافس المفاوضون بالبريد الإلكتروني على ميدانٍ للعب الأدوار أصعب من ميدان المفاوضين وجها لوجه. إلا أنّه كلما فهمنا بشكل أفضل طبيعة البريد الإلكتروني كما هو موصوف في الفقرة السابقة كلما كانت قدراتنا أكبر لتحويل الميزات الخطرة، بشكل محتمل، للبريد الإلكتروني إلى عملية استخدام

جيد – أي، *بتخفيض* المجادلة. من شأن الوسيلة الناقصة، المستخدمة بشكل مناسب، أن تسهّل *المعالجة* الأفضل للنزاع الاجتماعي وذلك لأن هذه الوسائل *لا* تنقل بالضبط التلميحات البصرية والشفهية (كارنيفال Carnevale، بروت Pruitt وسيلهايمر Seilheimer 1981؛ بابّو Bhappu وكروز Crews 2005). أوّلا، يمكن أن يتسبّب الحضور الجسدي للخصم باستثارة الجدال (زاجونك Zajonc 1965)، ما يؤدي إلى ردّات فعل سلوكية أكثر عدائية. وبالتالي، قد ينزع غياب التلميحات البصرية والشفهية فتيل هذه الحوافز. ثانيا، قد يخفّض البريد الإلكتروني أيضًا بروز اختلافات المجموعة. فبإخفاء أو التقليل من أهمية الجنس، والعرق، واللهجة، أو الأصل الوطني، على سبيل المثال دون الحصر، قد يخفّض البريد الإلكتروني فعليا أثر التحيّز الناجم عن اللاوعي (غرينوالد Greenwald، ماك غي McGhee، وشوارتز Schwartz 1998) في عملية التفاوض. من الممكن أيضًا للتقليل من أهمية عضوية المجموعة أن يقمع تشكيل الائتلاف. فضلا عن ذلك، لأنّ المفاوضين معزولين جسديا والحضور الاجتماعي للآخرين متدنٍّ، يستطيع المفاوضون أخذ الوقت "للخروج" من المناقشة والاستجابة بشكل مدروس، بدل مجرد الرّد على تصرف الطرف الآخر، الذي يحدّ بشكل محتمل من تصعيد النزاع الاجتماعي أكثر وأكثر (هاراسيم 199 3Harasim؛ بابّو Bhappu وكروز Crews 2005).

2) التعاون المتدني بين الأطراف

كشفت التجارب في التفاوض بالبريد الإلكتروني مفهومين مترابطين: تدبير التعاون بين الأطراف خلال عملية التفاوض، ومدى تكامل النتائج المُتوصّل إليها في نهاية التفاوض. الربط بين الاثنين واضح: إمكانية النتائج المتكاملة تزيد عندما يصبح الأطراف على علم أكثر باحتياجات وقدرات كل منهم، ومجالات نشوء المكاسب المشتركة المحتملة.

من المرجح للمفاوضات بالبريد الإلكتروني أن تجعل تبادل المعلومات مقيّدًا، وتحليليًّا، وجدليًّا. وهذا يقلّل من قدرة المفاوضين على تقييم بشكل دقيق الأفضليات التفاوتية وتحديد المكاسب المشتركة المحتملة. بالفعل، هناك مقارنة واحدة بين المفاوضات وجها لوجه وتلك بواسطة الكومبيوتر، أظهرت أنّ المفاوضين المتفاعلين إلكترونيا، كانوا أقل دقة في الحكم على اهتمامات الطرف الآخر (أروناشلام Arunachalam وديلاّ Dilla 1995). ويحث الوعي الاجتماعي المتدني، في الوسيلة الناقصة، الأطراف على اتّباع، بشكل أقوى، السلوك المهتم بالذات لدى التفاوض بواسطة البريد الإلكتروني. ونتيجة لذلك، قد يتجاهلون أو يتخلّفون ببساطة عن استخراج معلومات مهمة بشأن اهتمامات وأولويات الطرف الآخر. من شأن استخدام البريد الإلكتروني، بالتالي، التشديد على السلوك التنافسي في المفاوضات (بارسنيس Barsness وبابو Bhappu 2004).

إلاّ أنّه عندما يتم استخدامه بشكل مناسب، يستطيع البريد الإلكتروني أن يزيد من تبادل المعلومات. قد تعمل الوسيلة الناقصة على تعزيز المشاركة الأكثر تساويا بين المفاوضين. تستطيع تلميحات السياقات الاجتماعية المتدنية (سبرول Sproull وكيسلير Kiesler 1991) والانخفاض الناجم عن ذلك، لبروز اختلافات المجموعات الاجتماعية، التخفيف من تأثير التحيّز الاجتماعي بين الأفراد (بابّو Bhappu وآخرون 1997) وتشجيع الأفراد ذوي المكانة الاجتماعية المتدنية على المشاركة بشمل أكبر (سيجيل Siegel وآخرون 1986). بدل حسم أو تجاهل المعلومات المزوّدة من الأفراد من ذوي المكانة الاجتماعية المتدنية، كما قد يتم ذلك في اللقاءات وجها لوجه، قد يكون المفاوضون متلقّين لهذه المعلومات الإضافية، لدى استخدام البريد الإلكتروني. قد يمكّن الانتباه إلى هذه المعلومات "الجديدة"، بالتالي، المفاوضين من تحديد التداولات الأمثل وخلق اتفاقيات متكاملة.

تعزّز طبيعة تفاعل البريد الإلكتروني الاتّجاه إلى المشاركة المتزايدة والمعلومات الأكثر تنوّعا. كما هو مناقش أعلاه، تحرّر المعالجة المتوازية المتاحة من البريد الإلكتروني المفاوضين من اتخاذ الأدوار التسلسلية، وتحول دون المقاطعات، وتجيز للمفاوضين التعبير عن منظوراتهم المختلفة في نفس الوقت (لام Lam وشوبرويك Schaubroeck 2000). قد تقوّض المعالجة المتوازية أيضًا ديناميات القوة الموجودة، وتشجع المواجهة المباشرة لأنها توقف الفرد عن التحكم بالمناقشة وتمنع قمع آراء الآخرين (نونماكر Nunamaker وآخرون 1991). بالتالي، يمكن، إلى حدّ ما، للرسائل المتبادلة بالبريد الإلكتروني أن تكبح وأن تضبط الشكل المجاني للمعالجة المتوازية، التي يمكن أن تحصل في اللقاءات التي تجري وجها لوجه. بجعل المعالجة المتوازية أكثر تماسكا، قد يدعم البريد الإلكتروني بشكل إضافي دراسة، في نفس الوقت، عدة قضايا، خلال التفاوض. من المرجح للمعالجة المتوازية في البريد الإلكتروني المقترنة بتنوّع أكبر من المعلومات المنتجة، عندما يتم التقليل من أهمية طبقة المجموعات الاجتماعية وتخفيض الفوارق في السلطة، أن تعزز البحث عن المكاسب المشتركة (بارسنيس Barsness وبابو Bhappu 2004).

3) انخفاض النتائج التكاملية

كما سبق وأشرنا، من المتوقع للتعاون المنخفض في العمليات، أن يؤدي إلى مستوى أدنى من الاتفاقيات التكاملية. أظهرت العديد من التجارب التي تقيّم هاذين المؤشّرين – السلوك المتعاون والنتائج التكاملية – أنه في المفاوضات الإلكترونية، على عكس المفاوضات وجها لوجه، من المحتمل للمرء أن يلاقي أقلّ تعاونًا في العملية، كما يقلّ احتمال تحقيقه النتائج التكاملية (أرونشالام Arunachalam وديلا Dilla

1995؛ فالي Valley وآخرون 1998؛ راجع أيضًا نادلير Nadler وشيستوفسكي Shestowsky 2006). فضلا عن ذلك، يبدو احتمال الوقوع في المأزق أكبر مما هو عليه في المفاوضات وجها لوجه (كروزون Croson 1999). على العكس، لم يجد الباحثون الآخرون فارقا من حيث نسب الوقوع في المأزق وتكرار النتائج التكاملية، لدى مقارنة المفاوضات بالبريد الإلكتروني والمفاوضات وجها لوجه (نانكين Nanquin وبولسون Paulson 2003؛ راجع أيضًا نادلير Nadler وشيستوفسكي Shestowsky 2006)[1].

وقد نتساءل لمَ ينبغي للمساومة بالبريد الإلكتروني أن تكون أقل تكاملا من اللقاءات وجها لوجه (في حال بالفعل كانت النزعة تميل إلى هذا الاتجاه)؟ نحن على ثقة بأنّ انخفاض أرجحية ودرجة الحلول التكاملية، قد ينجم عن مستويات أدنى من التعاون في المعالجات، وعن صعوبة بناء العلاقات في التفاوض بالبريد الإلكتروني. إذا كان البريد الإلكتروني يشجّع إلى حدّ ما المفاوضين على أن يصبحوا أكثر إثارة للخلاف والمواجهة في الطريقة التي يتواصلون بها (كيزلير Kiesler وسبرول Sproull 1992)، فمن الممكن لذلك أن يؤدي إلى صراع متصاعد وتصلّب للمواقف. أصبحت هذه المشكلة أكثر تفاقمًا، بسبب صعوبة إقامة علاقات بواسطة البريد الإلكتروني (درولي Drolet وموريس Morris 2000)، التي سنتوسع فيها أدناه. أظهر تطوير العلاقات أنّه يدعم المزيد من التسويات النافعة والمتبادلة (درولي Drolet وموريس Morris 2000)، لاسيما في سياقات الوسيلة الناقصة (مور Moore وغيره 1999) ربما لأنه يولّد وعي اجتماعي أكبر بين المفاوضين (فالي Valley وكروزون Croson 2004).

من جهة أخرى، تتضمن مفاعيل وسيلة التفاوض بالبريد الإلكتروني، ميزة واحدة قد تعزز التفكير والنتائج التكاملية. كما رأينا، يميل المفاوضون إلى تبادل رسائل طويلة، تتضمن نقاطًا متعددة تجتمع كلها في "حزمة" واحدة، لدى استخدام وسيلة غير متزامنة مثل البريد الإلكتروني (أدير Adair وآخرون 2001؛ فريدمان Friedman وكورال Currall 2001؛ روزيت Rosette وآخرون 2001). قد يسهّل تجميع الحجج، الاتفاقيات التكاملية، بتشجيع المفاوضين على ربط المسائل ببعضها البعض والنظر فيها بشكل متزامن أكثر منه تسلسلي (روزيت Rosette وآخرون 2001). من شأن ذلك أن يعزز التنازلات المتبادلة، الأداة الكلاسيكية للتوصل إلى النتائج التكاملية. إلا أنه ينبغي للمفاوضين تجنب "الإفراط في التجميع". من الممكن للعديد من المسائل، والعديد من المعلومات الممنوحة في آن واحد، أن تقتضي ما يفوق قدرات معالجة معلومات المستلم. قد يجد، بالتالي، المفاوضون صعوبة أكبر في بناء المعنى والتحكم بالملاحظات في الوسيلة غير

المتزامنة (دي سانكتيس DeSanctis ومونج Monge 1999)، مما يعيق بشكل إضافي، جهودهم لاستخراج ودمج بشكل ناجح المعلومات المطلوبة لبناء اتفاقية مفيدة بشكل متبادل.

4) درجة ثقة أقل بين الأطراف

تم تحديد الثقة بين الأطراف المتفاوضين، كدور رئيسي في تمكين التعاون (دوتش Deutsch 1962)، وحل المشاكل (بروت Pruitt، روبين Rubin وكيم Kim 1994)، وتحقيق الحلول التكاملية (لويكي Lewicki وليتيرير Litterer 1985؛ لاكس Lax وسيبينيوس Sebenius 1986)، والفعالية (شنايدير Schneider 2002) وتسوية المنازعات (مور Moore 2003). يتم تدريب المفاوضين ونصحهم بالبحث عن فرص وخلقها لبناء الثقة حيث أمكن، وفي أقرب ما يمكن، خلال عملية التفاوض (لويكي Lewicki وليتيرير Litterer 1985).

إلاّ أنّ التواصل عبر البريد الإلكتروني، محفوف بتهديدات الثقة المتأصّلة في الوسيلة وفي طريقة اعتمادها واستخدامها من الأطراف (إبنير Ebner 2007). هناك إشارة إلى أنّ انتقاص الثقة لدى الأطراف من التفاوض الإلكتروني هو العامل المسؤول عن المستويات المتدنية من التعاون في العملية والنتائج التكاملية المذكورة أعلاه (نادلير Nadler وشيستوفسكي Shestowsky). وتمّ تقييم المستويات المتدنية من الثقة بين الأطراف في التفاوض بالبريد الإلكتروني ليس فقط من خلال المؤشرات غير المباشرة مثل التعاون المتدني في العملية process والنتائج التي نادرا ما تكون تكاملية، بل أيضًا بشكل مباشر: عندما يُسألون عن درجة الثقة التي يشعرونها في عمليات التفاوض، يعبّر المفاوضون بالبريد الإلكتروني عن درجات ثقة أدنى من درجات ثقة المفاوضين وجها لوجه (ناكين Naquin وبولسون Paulson 2003). يخوض المفاوضون بالبريد الإلكتروني عملية التفاوض، بمستوى ثقة، سابقة للتفاوض، في نظرائهم، أقل من المشتركين في المفاوضات وجها لوجه (ناكين Naquin وبولسون Paulson 2003). هذا التوقع المتدني بشكل أولي في ما يخص الثقة، بين الأفراد، قد يزيد من تفاقم خطأ الإسناد الأساسي بتعزيز الميول إلى البحث عن أسباب لعدم الثقة، بدل الاعتراف بإجراءات جديرة بالثقة. ويصبح ذلك نبوءة تحقيق الذات: بما أنهم يتوقعون الوقوع على نظراء غير جديرين بالثقة؛ يتبادل المفاوضون بالبريد الإلكتروني معلومات أقل؛ وذلك يعزز توقعات نظرائهم. ونتيجة لذلك، يختبر المشتركون في التفاوض بالبريد الإلكتروني أيضًا درجات ثقة بعد المفاوضات أقل من المشتركين في المفاوضات التي تجري وجها لوجه (ناكين Naquin وبولسون Paulson 2003)[2].

5) ميول متزايد إلى الإسناد المشؤوم

تزيد آثار وسيلة التفاوض بالبريد الإلكتروني من تفاقم الميول إلى خطأ الإسناد المشؤوم: التحيز إلى رؤية الأحداث السلبية كزيادة لنوايا الآخرين السلبية بدل اعتبارها نتائج أو شروط غير مقصودة تفوق سيطرتهم. ويفضي النقص في الوجود الاجتماعي والتلميحات السياقية حسّا من المسافة والغموض على التفاعل. وتُضاف الدينامية غير المتزامنة للمفاوضات بالبريد الإلكتروني إلى هذا التحدي. وتظهر البحوث أنّ المفاوضين الإلكترونيين يسألون أسئلة إيضاحية أقل من المفاوضين وجها لوجه. بدل جمع المعلومات من نظرائهم، من المرجح أكثر للمفاوضين بالبريد الإلكتروني أن يخلقوا الافتراضات (تومبسون Thompson ونادلير Nadler 2002)؛ وفي حال تبيّن فيما بعد أن هذه الافتراضات غير موجودة، قد يتصوّر المفاوضون الأعمال أو التفضيلات غير المتماسكة للآخرين ككسر للثقة. إنّ قوة خطأ الإسناد المشؤوم في التفاوض الإلكتروني مبرهنة بشكل واضح بتجارب تبيّن أنّه من المرجح للمفاوضين الإلكترونيين أن يشتبهوا بأنّ خصمهم يكذب أكثر من المفاوضين وجها لوجه، حتى لو لم يحدث أي خداع (تومبسون Thompson ونادلير Nadler 2002). ويظهر تحليل المفاوضات الفاشلة للبريد الإلكتروني بأنها تميل إلى النص على رسائل غير واضحة، ونقاط لا صلة لها بالموضوع وجمل عامة طويلة (تومبسون Thompson 2004)، يمنح كل منها أرضية خصبة واسعة لإنعاش خطأ الإسناد المشؤوم.

ملخص

قمنا في هذا القسم بوصف خمسة مضامين مهمة من الميزات الفريدة من نوعها للتفاوض بواسطة التواصل بالبريد الإلكتروني. تسليط الضوء على هذه الآثار الخاصة للوسائل هو أمر مهم بشكل خاص لفهم التحديات المطروحة من الوسائل على المفاوضين المدرَّبين لإجراء تفاعلات وجها لوجه. من ثم، ننتقل إلى التوصية بمجموعات من المهارات يحتاج المفاوضون لأن يتزوّدوا بها للتماشي مع هذه المضامين.

الجزء الثالث: إعادة جمع صندوق أدوات المفاوض: المهارات الموصى بها للمفاوضين بالبريد الإلكتروني

سنعرّف في هذا الجزء، بشكل موجز، عن أربع مجموعات من المهارات الأساسية التي يحتاج المفاوضون إلى اكتسابها للتماشي مع مفاعيل وسائل البريد الإلكتروني التي تمّت مناقشتها في القسم الأخير. تمّ مناقشة هذه المهارات الأربع كعروض أوّلية وهي بالتأكيد غير مقترحة كقائمة شاملة؛ فلا شكّ من ظهور غيرها.

مجموعة المهارات رقم 1: القدرة على الكتابة

هناك مهارة محوريّة قد تبدو واضحة جدا وبغاية الأهمية، على حدّ سواء، لا نحتاج لأن نعالجها وهي القدرة على الكتابة – بوضوح، بشكل مقنع و(في بعض الأحيان) مؤثِّر. بالنسبة إلى معظم المحامين، الكتابة هي

لحسن الحظ، مهارة تُستخدم وتُطوّر بشكل يومي. ويتم تكريس الجزء الأكبر من تدرّجهم القانوني لتطوير الكتابة الواضحة والفعالة. إلاّ أنّه بالنسبة إلى بعض المحامين، كما المحترفين الآخرين، لا تُعتبر الكتابة نشاطا محوريًّا في وظيفتهم. تصبح المهارات واهنة بسبب قلّة الاستخدام أو أيضًا، قد لا يناسب أسلوب معين من الكتابة (التسويق مثلا، في سياق الإدارة؛ الكتابة الموجزة في السياق القانوني) بشكل جيد، البريد الإلكتروني. وبشكل خاص، عندما يحين الوقت لإقامة علاقات، نزع فتيل التوتر، أو حتى الاعتذار، قد يجد بعض المفاوضون بالبريد الإلكتروني أنّ مهاراتهم الكتابية هي ببساطة لا ترقى إلى مستوى المهمة في متناول اليد. وبالتالي، قد تقضي مجموعة مهارات محورية، لمفاوضات فعالة بواسطة البريد الإلكتروني، بتحسين وضوح الكتابة وقوتها التأثيرية. وعندما يُعصى على المهارات الكتابية تلبية مقتضيات المهمة، يحتاج المفاوضون بالبريد الإلكتروني إلى حكمة إطلاق ما يقيّدهم، فيلقطون الهاتف أو يحددون موعدا للالتقاء شخصيا بالطرف الآخر من المفاوضات.

مجموعة المهارات رقم 2: إدارة الرسائل

التحكّم بقلقنا

إنّ فنّ التفاوض الذي يقتصر على تبادل رسائل خطية من خلال البريد العادي، دخل في طيّ النسيان منذ فترة طويلة. أصبحنا معتادين على تبادل آرائنا من خلال التواصل المتزامن، سواء أكان وجها لوجه أو عبر الهاتف. يحتاج المفاوضون بالبريد الإلكتروني إلى أن يتعلّموا من جديد فنّ التواصل غير المتزامن. قد لا يكون ذلك حدسيًّا، لأنه من إحدى وعود الإنترنت الوصول السريع لأي شيء ولأي شخص. إنّ تنشئة التواصل المتزامن، الممزوجة بتوقعاتنا بالوصول السريع تتصادم مع الطبيعة الأساسية للتواصل غير المتزامن. نتيجة لذلك، غالبا ما ينطوي التواصل بالبريد الإكتروني على القلق الذي هو مزيج بين انعدام الثقة بالقناة مع انعدام الثقة بالآخر. عندما نرسل الرسائل ولا نتلقى إجابات بسرعة، لا نتساءل فقط ما إذا الأطراف الآخرين من المفاوضات قد تلقّوا الرسائل، بل نبدأ بالتساؤل لماذا (إذا كانوا فعلا قد تلقّوها) يأخذون هذا الوقت الطويل جدا للرد (طومبسون Thompson ونادلير Nadler 2002). للتحكم بهذا القلق، والحؤول دون الدوامة المنحدرة لانعدام الثقة، يحتاج المفاوضون بالبريد الإلكتروني إلى فهم وتذكّر قيود الوسيلة التي يستخدمونها. يحتاجون أيضًا إلى أن يطوّروا الطرق الناعمة ولكن الفعالة للمتابعة، عندما لا يردّ الأطراف الآخرون من التفاوض خلال ما يبدو أنه فترة مناسبة من الزمن، محسوبةً بسخاء. يشير شيبلي Shipleyوشوالب Schwalbe إلى أنّه عندما لا يتبيّن الرد المنتظر على البريد الإلكتروني، يستطيع مستخدمو البريد الإلكتروني إرسال من جديد البريد الإلكتروني الأصلي، لكن في حال قاموا بذلك، ينبغي لهم "الإقرار

بأنها المرة الثانية والتعبير عن الاعتذار ("أعلم كم أنكم مشغولين...") (شيبليShipley وشوالب Schwalbe 2007: 152–53). ويحذّر شيبليShipley وشوالب Schwalbe ببساطة من إعادة إرسال الرسالة القديمة من دون تعليق، أو "بلغة تُلقي اللوم على الغير"، مثل "لمَ لم تردّوا على هذا؟"

التحكّم بقلق الآخر

أظهرت البحوث أنَّ تبادل الرسائل المتكرر، بعكس التواصل الذي يتخلله الفترات المتفاوتة من الوقت، يفضي إلى بناء الثقة ضمن المجموعة (والاس Wallace 1999؛ والتير Walther وبانز Bunz 2005). وهذا ينطبق أيضًا على المجموعة الديناميكية المؤلفة من شخصين في المفاوضات. الرد على البريد الإلكتروني خلال 24 ساعة، حتى لو كان المقصود منه فقط القول بأننا ندرس ما كتبه الطرف الآخر من المفاوضات، قد يكون معيارا مفيدا (كاتش Katsh وريفكين Rifkin 2001). من ناحية أخرى، لا ينبغي منح ردّ سلبي جدا أو رفض تام لاقتراح الطرف الآخر من التفاوض، بسرعة كبيرة. يودّ الأطراف الآخرون من التفاوض معرفة ما إذا قرأنا بدقة عروضهم لنا وما إذا قمنا بمعالجتها. ولكن عندما يدرك المفاوض أنه تمّ أخذ وقتا طويلا غير مبرّرا للرد في تبادل بالبريد الإلكتروني في المفاوضات، ينبغي للمفاوض عادةً الإقرار بهذا الواقع، لصالح المحافظة على العلاقة. ويقترح شيبلي Shipley وشوالب Schwalbe جملاً مثل "إنني مستاء لأنني أهملت الرد على بريدكم الإلكتروني..." أو "أقدّم كل اعتذاري عن التأخّر في الرد عليكم..." (شيبلي Shipley وشوالب Schwalbe 2007). بالتالي، للتحكّم بقلق الآخر، يحتاج المفاوض الجيد بالبريد الإلكتروني إلى التعاطف الكافي لإدراك ما قد يشعر به الآخر بشأن تصرفه والمفردات الانفعالية لإراحة الطرف الآخر من خلال الإشارة إلى هذا الإدراك.

استخدام عدم التزامن

عندما نصبح على دراية بالميزات التي تشكل تحدّيًا للتواصل غير المتزامن ونتخطاها، يمكننا أن نركّز على الإمكانية التي يعرضها هذا التواصل بديناميات تواصلٍ محسّنة. من الممكن أن يكون قناة مفضية بشكل كبير، إلى النقاش المنطقي، والإجابات الدقيقة، وخطوات بناء الثقة. يمكنه أن يساعد على رقابة زمن الرد – لصالحنا الخاص. يسمح لنا التواصل غير المتزامن بتفادي ردود الفعل القابلة للتنبّؤ بسهولة أو الدورات التصعيدية للسلوك المثير للنزاع، والتفكير بشكل استباقي. وتسمح لنا الوتيرة الأبطأ، بتشكيل وتأطير ردّنا بعناية وبشكل مثمر. هو يمكّننا من التحقق من التفاصيل بدل منح الإجابات غير المحضّرة مسبقا التي يتبيّن لاحقا أنها غير دقيقة – بتوفير تبادل معلومات أكثر دقة. يترك البريد الإلكتروني خيطًا قابلا للرجوع

إليه، في رسائل البريد الإلكتروني المتبادلة، بحيث يمكننا أن نحمّل الآخرين مسؤولية الإقرارات والالتزامات. ويمكننا أن نتحقق من اتصالاتنا الشخصية الماضية إذا ما بالغ الطرف الآخر بالادعاء بأمر يزعم بأننا سبق أن وعدنا به. يمكننا قراءة رسالة تلقّيناها مرتين، أو طلب من زميل إلقاء نظرة عليها وإخبارنا بما يفكر به قبل أن نجيب عليها، مخفّضين من أثر الإسناد المشؤوم. يمكننا القيام بنفس الشيء برسالة قمنا بكتابتها، قبل إرسالها. بتعلم متى *لا* ننقر على "الرد" "Reply" ومتى نؤخّر النقر على "إرسال" "Send" يستطيع المفاوضون بالبريد الإلكتروني استخدام الوسيلة بمفعولها الأقصى.

مجموعة المهارات رقم 3: إدارة العلاقات

إعداد المرحلة: إزالة القناع

كما سبق أن رأينا، الحجوب المتبادل المتعلق بالتفاوض بالبريد الإلكتروني يسهّل السلوك الخصومي والمثير للنزاع، والكاسر للثقة. من الأسهل التسبب بضرر لشخص لم نرَ وجهه قط، لاسيما عندما نشعر أننا محميين بدرع الهوية المجهولة والمسافة الجسدية. يؤدي الحس بالاسم المخفي، والمسافة الناشئة بين المفاوضين بالبريد الإلكتروني إلى الافتراضات بأنه يمكن للمرء أن يهرب بسلوك عدائي أو كاسر للثقة وأن يخفّض الموانع الأخلاقية للقيام بذلك (نادلير Nadler وشيستوفسكي Shestowsky 2006). ويقتضي ذلك أن يتبنى المفاوضون بشكل واعٍ برنامجا استباقيا بالكشف عن أنفسهم *تجاه* الآخر. كلما تصوّرَنا الأطراف الآخرين من التفاوض *كأشخاص معروفين* بدل من مجهولين، ومن عناوين بريد إلكتروني من دون وجه، كلما كان من المرجح لهم أكثر تبادل المعلومات والاعتماد علينا والثقة فينا (نادلير Nadler وشيستوفسكي Shestowsky 2006).

بناء العلاقات

إنّ مفهوم استخدام التفاعل الاجتماعي السابق للتفاوض، لخلق بيئة إيجابية ومكشوفة لعملية تفاوض مقبلة، مناقش بشكل واسع، ومؤيّد في كتابات التفاوض التي تركز على التفاعلات وجها لوجه. يُنصح المفاوضون بخلق "علاقات فورية"، من بعد علاقة ماضية مع شركائهم في التفاوض. وتمّ إطلاق على هذه العملية اسم "الربط" (شابيرو Shapiro وجانكوفسكي Jankowski 1998) أو "بناء العلاقات" (درولي Drolet وموريس Morris 2000؛ طومبسون Thompson ونادلير Nadler 2002). لقد برهن عقد الاجتماعات التمهيدية وجها لوجه أنّه وسيلة فعالة جدا لبناء الثقة التي يتم نقلها إلى المفاوضات الإلكترونية اللاحقة (روكو Rocco 1998)؛ بالفعل، قد تكون الوسيلة *الأكثر* فعالية (زينغ Zheng وآخرون 2002). لطالما تمّ تأييد دعم تفاوضٍ متواصل

بالبريد الإلكتروني، باجتماع وجها لوجه، في وسط العملية (تشيليخ Cellich وجاين Jain 2003). إلاّ أنّه، على الرغم من قيمة إدخال اجتماع وجهًا لوجه، في تفاوض بالبريد الإلكتروني، إلا أنّه غالبا ما يتبيّن بأنه أمر مستحيل أو غير عملي؛ إذ يتحتّم أحيانا بناء علاقةٍ ما على الإنترنت فقط.

في المقابلات وجها لوجه، تأتي التعريفات والمحادثات الاجتماعية الخفيفة، بشكل طبيعي؛ في حين ينخفض هذا الميول في المفاوضات الإلكترونية. كما ناقشنا، يميل المفاوضون إلى أن يبقوا ضمن الموضوع، متَّجهين نحو المهمة، ومحللين، وتاركين القليل من المجال للتشحيم الاجتماعي. نتيجة لذلك، يحتاج المفاوضون بالبريد الإلكتروني إلى أن يكرّسوا *بوعي* الوقت والمجهود لعملية رفع القناع. أشارت التجارب إلى أنّه حتى الاتصال البسيط السابق للتفاوض، على المستوى الأساسي جدا، "للدردشات الجانبية" من خلال الرسائل التعريفية بالبريد الإلكتروني، أو تبادل الاتصالات الهاتفية القصيرة، لديهما القدرة على بناء الثقة، تحسين الانطباعات المتبادلة وتسهيل النتائج المتكاملة (موريس Morris وآخرون 2002؛ نادلير Nadler وشيستوفسكي Shestowsky 2006). بدعوة الآخر للإجابة، نباشر بدائرة من رفع القناع لا تقوم فقط بتجاوز المسافة الجسدية بل أيضًا تعيد تشكيل العملية لتصبح عملية تسمح بالمعرفة والتعاطف التي يمكن أن تستمر بالتطور كلما تقدّمت المفاوضات.

قد نقترح بناء العلاقات من خلال الكلمات بدل الرموز التعبيرية emoticons. يستطيع المفاوض أن يكتب الجزء التجاري من البريد الإلكتروني أولا – عاملاً على الوضوح والشمولية المطلقة – ومن ثم يعود ليدرج عامل الدردشة الجانبية، في بداية البريد الإلكتروني، مثلا "كان من دواعي سروري رؤيتك الأسبوع الماضي"، "شكرا جزيلا على العودة إليّ بهذه الرسالة"، الخ. نبدأ عادة المحادثات الشخصية بمحادثات من نوع كسر الجليد أو المحادثة الصغيرة، ولكننا غالبا ما ننسى إدخالها لدى استخدام الوسيلة التي تحتاجها أكثر من غيرها. وهناك استثناءات لهذا المبدأ التوجيهي بالطبع. عندما يخوض المفاوضون تبادلا سريعًا متواصلا لرسائل إلكترونية قصيرة وموضحة، من الممكن أن يصبح مزعجا تقريبا إدخال بشكل متكرر فقرة من الدردشة الجانبية، قبل قراءة المقصد من البريد الإلكتروني.

لأنّ البريد الإلكتروني يتّصف بالاتصال غير الرسمي، ينبغي حثّ المفاوضين على التفكير مليًّا بمستوى الصيغة الرسمية التي يريدون استخدامها لدى التفاوض بالبريد الإلكتروني. على الرغم من أنّ المفاوضين بالبريد الإلكتروني يحتاجون إلى إقامة العلاقات والكشف عن إنسانيتهم الخاصة، قد يكون من الخطأ المباشرة بصيغة غير رسمية، باستخدام مثلا، اسم الطرف الآخر من التفاوض أو ببساطة البدء

"بمرحبا بيل Bill!" في العديد من المفاوضات. بالنسبة لبعض مستلمي البريد الإلكتروني، *سيقوي* المستوى الأكبر من الصيغة الرسمية فعليًّا العلاقات والثقة. هناك طريقة جيدة للمفاوضين للتحكم بذلك وهي ملاحظة نبرة الطرف الآخر من المفاوضات، ومستوى الصيغة الرسمية، وتجسيد ذلك في رسالتهم التالية، حريصين على عدم الخطأ، من جانب الحذر.

إظهار التعاطف عبر البريد الإلكتروني

يتم وصف التعاطف، عالميًّا، كأداة قوية ومهارة مهمة لأيّ مفاوض (أوري Ury 1991؛ منوكين Mnookin، بيبيت Peppet، وتولوميلو Tulumello 2000؛ شنايدير Schneider 2002). تبيّن أنّ ذلك ينطبق أيضًا على التواصل عبر الإنترنت: يثق الأطراف الآخرون من التفاوض، بالمفاوضين الإلكترونيين المتعاطفين، أكثر من أولئك الذين لا يظهرون تعاطفا (فانغ Feng لازار Lazar وبريس Preece 2004). قد تؤدي هذه الثقة إلى تفسير إجراءات ونوايا المفاوض التعاطفية، بشكل إيجابي أكثر، بتخفيض الميول إلى الإسناد المشؤوم. من المرجح أكثر للمفاوضين أن يتقاسموا المعلومات مع طرف آخر موثوق به، فاتحين الباب إلى الاتفاقيات التكاملية (لويكي Lewicki وليتيرير Litterer 1985؛ لاكس Lax وسيبينيوس Sebenius 1986).

إظهار التعاطف تجاه شخص آخر من خلال قناة التواصل التي تتميز بالتلميحات السياقية المحدودة وبالتفاعل المتدني هو عبارة عن تحدٍّ إلى حدّ ما. وحيث أنهم غير قادرين على الابتسام، الإيماءة بشكل متعاطف، أو وضع يد داعمة على ذراعي الأطراف الآخرين، يحتاج المفاوضون بالبريد الإلكتروني إلى تعلم أساليب جديدة لإظهار التعاطف الإلكتروني.

لدى تدريس الطلاب كيفية نقل التعاطف في التبادلات بالبريد الإلكتروني، قد يشرح المدرسون الطرق لتكييف الأساليب وجها لوجه مع مكان التفاوض الإلكتروني، بدءًا من استخدام أدوات التواصل. يسهّل العديد من أدوات التواصل الأساسية أكثر من غيرها والتي يتم نصح المفاوضين باستخدامها، إظهار التعاطف للطرف الآخر من التفاوض. هناك ثلاثة أمثلة قد تقضي بما يلي: الإصغاء الفعال، التفكير (أو التلخيص)، وطرح الأسئلة التي تركّز على احتياجات وتحفّظات الأطراف المقابلين (أوري Ury 1991). وحيث قد تبدو بعض الجوانب من هذه الأدوات، صعبة الإحالة إلى الوسيلة الإلكترونية، فهذا لا يعني أنّ إظهار التعاطف الإلكتروني أمر مستحيل أو غير ملائم بشكل محظور. من الممكن تكييف كل أدوات التواصل هذه ليتم استخدامها على الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن للاستخدام اليقظ للعناصر أو الميزات المحددة من

التواصل بالبريد الإلكتروني أن يساعد فعليا على *تعزيز* قدرتنا على نقل التعاطف عن بعد (إبنير Ebner 2007). على سبيل المثال – تجعل معالجة النصوص بالوورد word التفكير عمليّةً بسيطة بشكل نسبي. القدرة على طرح عدة أسئلة في بريد إلكتروني واحد من دون تدخل الآخر للإجابة أو لتوقيف الدفق من الرسائل يسهّل إظهار الاهتمام والمشاركة.

مجموعة المهارات رقم 4: إدارة المحتويات

يجعل غياب التلميحات السياقية المفاوضين بالبريد الإلكتروني يركّزون على *محتوى* الرسائل (أوكير Ocker ويافيرباوم Yaverbaum 1999). ويستدعي ذلك مهارات خاصة يما يخص ثلاث مسائل:

الوضوح:

كما رأينا، يساعد وضوح الرسائل على تفادي الإسناد المشؤوم والسماح بتبادل المعلومات الدقيقة. الرسائل الواضحة تسمح للمفاوضين الإلكترونيين التركيز على ما كتبه الأطراف الآخرين، الرد على آرائهم ودراسة عروضهم. يخلق الوضوح في الرد دورةً حميدة.

لتحقيق هذا الوضوح، ينبغي للمفاوضين بالبريد الإلكتروني تفادي الطول غير الضروري. قد تكون الجمل "الملخّصة" مفيدة. وينبغي للمفاوضين أن يتذكّروا على الدوام أنه، بعكس المحادثة على الهاتف أو وجها لوجه، يخلق البريد الإلكتروني ملفا من المعلومات قابلا للبحث والرجوع إليه. الجانب السلبي من ذلك هو إمكانية حدوث فرص "النيل من الآخرين"؛ أما الجانب الإيجابي فهو أنّ قابلية البحث تضبط الجانبين في أن يبقيا صادقين بشأن إقراراتهما والتزاماتهما. وربما لأنّ المراسلة السريعة لا تستخدم مجالات الموضوع subject fields، يترك البعض من المتواصلين الإلكترونيين هذا المجال فارغا لدى إرسال الرسائل الإلكترونية. ونحن على ثقة أنّ هذا عبارة عن خطأ، ينبغي حثّ طلاب التفاوض على تجنبه. الاستخدام اليقظ لمجال الموضوع يساعد في قابلية البحث ووضوح الرسالة، ويقدم أيضًا فرصة قيّمة للتأطير. فضلا عن ذلك، حتى قبل صياغة نص البريد الإلكتروني، ينبغي للمفاوضين أن يفكّروا بدقة بشأن كل مجال. إلى من ينبغي إرسال البريد الإلكتروني؟ هل ينبغي أن يظهر أي شخص في النسخة عنه ''cc''، أو أن يختفي في مجال ال ''bcc'' الذي يحجب عناوين النسخ الأخرى عن الآخرين؟ هل يقوم المفاوض بشكل غير مقصود بالإساءة إلى شخص ما بتركه خارج نطاق التبادل أو إبعاده إلى مجال ''cc'' عندما يجب أن يظهر في مجال ''to'' ("إلى") (شيبلي Shipley وشوالب Schwalbe 2007)؟

التجميع

يميل المفاوضون بالبريد الإلكتروني إلى تجميع نقاط عدّة وحجج عديدة في رسالة واحدة. في حين لاحظنا من ناحية، كيف أنّ هذا الميول قد يسهّل من تحديد الاتفاقات التكاملية، بتشجيع المفاوضين على ربط المسائل ببعضها ودراستها بشكل متزامن وليس تسلسلي، من شأنه أيضًا أن يتصادم مع وضوح الرسالة الأساسية. فضلا عن ذلك، حتى لو كان ذلك مكتوبًا بشكل واضح فالكمية المفرطة من البيانات قد تضيّع مستلم الرسالة في عملية الإفراط بالمعلومات. يحتاج المفاوضون بالبريد الإلكتروني إلى تعلّم وممارسة التجميع المتوازن. يساعد الاستخدام الدقيق لسطر "الموضوع" في البريد الإلكتروني، المفاوضين والأطراف الذين يتفاوضون معهم، على البحث عن محتوى الرسائل الإلكترونية التي يتلقّونها وتأطيرها. بالتالي، ينبغي للمفاوضين ملء أسطر الموضوع التي تكون عامة كافية، بحيث ينتج البحث الواسع قائمة تحويهما (مثلا، "سميث Smith وجونز Jones ") ولكن محددًا أيضًا بشكل كاف بحيث ينبّه المستلم إلى ما يتضمنه ويسهل الأبحاث المستهدفة (مثلا، "سميث وجونز – تحفّظات بشأن تصريح سميث").

التأطير

مع الجزء الأكبر من تأثير الرسالة المحوّل إلى محتواها، تصبح اللغة والنصوص ذات أهمية قصوى. وهذا أمر مهم بشكل أساسي في تأطير المسائل ومواضيع النقاش. ويسمح التواصل غير المتزامن بالتأطير الدقيق للمسائل، والتنقيح المدروس بشكل جيد للأطر المقترحة من الطرف الآخر. كما أشرنا، تبدأ فرص استخدام الرسالة بالبريد الإلكتروني لتأطير مسألة ما، بملء مجال الموضوع subject field.

هناك أيضًا جزء من التفكير بشأن تصميم شكل البريد الإلكتروني الذي يؤثر على الإطار الإدراكي الذي من خلاله يتلقى المستلم الآخر، محتوى الرسالة. في صلب موضوع البريد الإلكتروني، ينبغي للمتفاوضين تغيير الإعدادات الافتراضية للأسلوب والخط، بحذر ولسبب وجيه فقط. قد تكون أوراق الجدران wallpaper غير رسمية لأقصى الدرجات في سياقات الأعمال، بما في ذلك التفاوضات. ينبغي استخدام الخطوط الملونة فقط لتمييز التعليقات المكتوبة في مستند سابق؛ هناك بعض برامج البريد الإلكتروني تقوم بذلك تلقائيًّا لدى الإجابة أو إعادة توجيه البريد الإلكتروني. إلا أنّه في معظم الأحوال، المحرّف typeface العادي باللون الأسود هو الأنسب. وتُفضّل الخطوط مثل Times Roman و Arial أو غيرها من الخطوط الافتراضية على الخيارات الأكثر غرابة، هناك بعض الخطوط (مثل ”Chalkboard“) "تخلق تأثير زمالة"

بينما الخطوط الأخرى (مثل "Blachmoor") "فتُعيد القارئ إلى عهد القرون الوسطى وأدواته التي تصبح بمتناول اليد" (شيبلي Shipley وشوالب Schwalbe 2007). ينبغي للمفاوض أيضًا أن يفكّر مليًّا باستخدام كل أحرف caps lock – الذي يعادل الصراخ في البريد الإلكتروني. أخيرا، نقترح عدم استخدام الكثير من !!! لتوصيل مقصدٍ ما أو العديد من ☺ لمنح "نبرة" ما لتعليق معيّن – ما لم يكن المفاوضون متأكّدين من أنّ العلاقات القائمة مع الأطراف الآخرين تقتضي ذلك بشكل مناسب.

الجزء الخامس: بيداغوجيا: تدريس التفاوض بالبريد الإلكتروني

طرحنا في القسم السابق اقتراحات تتعلق بما يحتاج المفاوض لمعرفته بشأن التفاوض من خلال البريد الإلكتروني. نقترح في هذا القسم، بعض الطرق يجب تدريسها –وتعلّمها بشكل فعال في هذا المحتوى.

هناك سؤال تمهيدي وهو مسألة المكان: هل ينبغي تدريس فن التفاوض بالبريد الإلكتروني في الصفوف الدراسية أو على الإنترنت؟ يتم، من ناحية، تدريس معظم الحصص التدريسية للتفاوض في خلفيات تقليدية وجها لوجه، ونقترح أن تتضمن كل تلك الحصص موضوع التفاوض بالبريد الإلكتروني. ومن ناحية أخرى، بواسطة التفاعل في صف إلكترونيٍ نوعا ما، يحظى الطلاب بفرصة اختبار بشكل مباشر ديناميات التواصل الإلكتروني، بشكل أكبر، بالطريقة التي تعكس فيها ديناميات صف التفاوض وجها لوجه، لديناميات تفاعل المفاوضات.

بالنسبة إلى معظم الحلقات الدراسية للتفاوض، يكون الاشتراك في تمارين إلكترونية هو الأمثل، حتى لو تمت المحافظة على وضعية الوجه لوجه لنقل المحتوى. إلاّ أننا نشجّع المدرّسين على النظر في استخدام أساليب جديدة لتدريس الموضوع، بالسماح للتغيير البيداغوجي بأن يعكس ويشدد على الابتعاد عن المحتوى التقليدي.

بالاستناد إلى خبرتنا في تدريس هذا الموضوع في وضعيات تتضمن الصيغ الإلكترونية وتلك وجها لوجه والصيغ الهجينة hybrid formats، إليكم بعض الاقتراحات بتمارين، من الممكن استخدامها لبرهان والتشديد على النقاط الرئيسية المناقشة في هذا المقال:

عمليات المحاكاة Simulations في التفاوض بواسطة البريد الإلكتروني

الأسلوب الواضح لتدريس إيجابيات وسلبيات التفاوض بالبريد الإلكتروني هو إشراك المشتركين في المفاوضات بالبريد الإلكتروني. في حصة دراسية أطول، قد يكون من السهل نسبيا إيجاد الوقت لهذا التمرين – تحصل تبادلات البريد الإلكتروني خارج دوام الصف لكي يتم في الصف استخلاصها. من الممكن تكييف أي تمرين لعب أدوار موجود بشكل مسبق، باقتضاء فقك أن يتوصّل الطلاب إلى اتفاق *من دون* الاجتماع وجها لوجه أو التحدث على الهاتف. بدلا من ذلك، لتفادي الأوضاع الاصطناعية، ولتعزيز التعلم من خلال استخدام سيناريوهات واقعية، قد يفضّل المدرّسون استخدام المحاكاة حيث الحاجة إلى تجنّب التواصل وجها لوجه يتم تعليمها كجزء من القصة وتشكّل معنى داخليا في محيط المحاكاة (مراجعة إيبنير Ebner وإيفرون Efron 2005). بالطبع، يستطيع المدرّسون أيضًا السماح ببعض المحادثات الشخصية أو عبر الهاتف لتوعية الطلاب على الفوارق في وسائل الاتصالات. في الصفوف الكبيرة، يستطيع الأساتذة الجامعيين تجزئة بشكل سري أزواج التفاوض إلى ثلاث مجموعات:

قد يلتقي اثنان منهما شخصيا قبل المباشرة بالتفاوض بالبريد الإلكتروني، قد يتحدث اثنان منهما عبر الهاتف، وقد ينتقل اثنان آخران منهما مباشرة إلى التفاعل على الإنترنت؛ خلال الاستخلاص، يستطيع الطلاب مقارنة اختباراتهم وبشكل ممكن نتائجهم. قد ينظر الأساتذة الجامعيين في تدريس التفاوض بالبريد الإلكتروني في وقت باكر من الفصل، لتأكيد، على أفضل وجه، عدم وجود العلاقات الشخصية المسبقة التي تميّز العديد من المفاوضات بالبريد الإلكتروني؛ ففي وقت لاحق من الفصل، سيكون الطلاب على معرفة مسبقة ببعضهم البعض بشكل جيد جدا، ما يحول دون اختبار حالات عدم الكشف عن الهوية التي غالبا ما يجري فيها التفاوض بالبريد الإلكتروني. قد ينظر أيضًا المدرّسون الذين يرغبون بالتأكّد من الانعدام المطلق للألفة أو العلاقة المسبقة بين الطلاب، في التشارك مع مدرسين من جامعات أخرى، وضمّ طلابهم إلى طلاّب صفوفهم الخاصة كطرف آخر من المفاوضات.

في حصة دراسية أقصر، أو تدريب تنفيذي من يوم–يومين، قد يكون الوقت والفرصة لإجراء المفاوضات بالبريد الإلكتروني محدودين أكثر. إلا أنه من الممكن محاكاة التبادلات التي تجري من خلال البريد الإلكتروني، في الصف، في فترة قصيرة جدا من الوقت وذلك لبرهان البعض من المسائل. يستطيع المدرّس مثلا، إبراز تبادلات نماذج (حقيقية أو وهمية) لانتقادها، تنقيحها من المجموعة، أو لمناقشة أخرى.

إجراء "محاكاة شبه متزامنة" من خلال البريد الإلكتروني

في هذا النوع من التمرين ينقسم الطلاّب إلى أزواج. ويتم تكليف كل واحد منهم بدور في محاكاة التفاوض، ويتم تمركزهم في غرف أو إجلاسهم في جوانب مختلفة من الغرفة. ويتفاوض المشتركون، المجهّز كل منهم بحاسوب خاص، بواسطة تبادل الرسائل الإلكترونية. وبما أنّ هذا يجري في وقت حقيقي، هناك إذا نوع "شبه متزامن من التفاعل: يحتاج الطرفان إلى الرّد على بعضهما البعض بسرعة معقولة للمحافظة على شعرة معاوية، ولكن قد يأخذا بعض الوقت للتقرير وتأطير وصقل رسائلهما. ومن الممكن للمدرّس أن يقسم الصف بحيث يجري بعض الطلاب لعب الأدوار وجها لوجه بينما قد يجري الآخرون لعب الأدوار ذاتها من خلال البريد الإلكتروني. ويقدّم استخلاص هذا النهج برهانًا أكبر للمسائل المستعرضة سابقا.

وضعية الظهر للظهر

في هذا النوع من التمرين، يجلس طالبان مع حاسوبهما المحمولين، مُديرين ظهرهما لبعضهما البعض ويتفاوضان من خلال البريد الإلكتروني أو المراسلة السريعة. ويتم مراقبة هذا التفاعل الشبه متزامن من قبل باقي الصف بجعل الرسائل بالبريد الإلكتروني معكوسة على شاشة. بهذه الطريقة، يستطيع كل الطلاب مراقبة (بصمت) ما الذي يجري بين المفاوضين. يستطيع المدرّب أيضًا "إشراك" مشتركين آخرين للتدخل في حال لديهم فكرة أفضل لكيفية إجراء التفاوض أو تجربة إجابات مختلفة.

محاكاة مفاوضات الوقت الحقيقي

في هذا النوع من التمرين يتم وضع الطلاب في وضع يتطور في الوقت الحقيقي (بمعنى آخر، إنه وضع متزامن)، حيث الوسيلة الوحيدة التي تكون لديهم للتواصل مع بعضهم البعض، هي من خلال البريد الإلكتروني. يكون الطلاب في غرف مستقلة (أو مدن، لهذه الغاية)، والوسيلة الوحيدة ليحصل الطالب على صورة واضحة عما يجري هي بالتواصل بسرعة وبشكل فعال بواسطة البريد الإلكتروني مع العديد من الأطراف الآخرين. إنّ أنماط الواقع التي تقدم حالة من الأزمات تتناسب بشكل جيد وخاص مع هذا النوع من التمرين.

تصميم ألعاب المحاكاة لسيناريوهات التفاوض على الإنترنت

بعد المشاركة في الأنواع المختلفة من المحاكاة المناقشة أعلاه، قد يكلّف المدرّسون الطلاب بمهمة ارتقاب حالات تفاوض على الإنترنت، وكتابتها في صيغة لعبة المحاكاة (في أساليب تصميمة مشابهة لألعاب المحاكاة وجها لوجه أو على الإنترنت التي سبق أن اشتركوا فيها). لدى خلق سيناريوهاتهم مع حرصهم على

حثّ ديناميات التفاوض على الإنترنت (في حال كان لا بد من لعب تلك المحاكاة)، يحتاج الطلاب إلى دمج فهمهم لهذه الديناميات في تصميمهم وقصتهم. وبرهن ذلك عن أنّه يحثّ إدراك المفاهيم المنفصلة، كما تقدير كيف أنّ العناصر المختلفة تتفاعل مع بعضها البعض عندما يتم الاضطلاع بها في الواقع. بالإضافة إلى تلك المنافع التعليمية، يتمتع تصميم التمارين بدرجات عالية من اهتمام الطلاب، واستمتاعهم واندفاعهم (دراكمان Druckman وإبنير Ebner 2008).

إحضار المفاوضات الحقيقية بالبريد الإلكتروني إلى الصف

هناك أسلوب آخر لمناقشة البريد الإلكتروني، مفيد بشكل خاص، في الدورات التدريبية التنفيذية، يقضي بطلب مسبقًا من المشتركين، إحضار رسائلهم البريدية "المفضّلة" –التي استلموها أو أرسلوها. ما هي الأمثلة عن الاتصال السيّء؟ كيف يمكننا معالجته؟ كيف يمكننا تفادي هذه الأخطاء في المستقبل؟ يستطيع المدرّب أن يعكس الرسائل الإلكترونية على الشاشة أو أن يأخذها وأن يشرك الصف كله في مناقشات بشأن كيفية الرد – وكيفية تفادي الأمثلة الأقلّ حظًّا.

دمج البريد الإلكتروني في عملية التفاوض

تقضي الطريقة النهائية للتفكير في تدريس التفاوض بشأن البريد الإلكتروني بالنظر في دمجه كجزء من الدروس التي تركز على مهارات التواصل في أي تدريب بشأن التفاوض. لدى تدريس الإصغاء الفعال، أو بناء العلاقات أو التعاطف أو الثقة، يستطيع المدرّسون طرح أسئلة بشأن الطرق التي قد تغيّر بها تكنولوجيا البريد الإلكتروني أفضل الممارسات. خلال التدريب التنفيذي سيكون تقريبا للجميع قصصًا جيدة (أو سيئة) بشأن اتصال بالبريد الإلكتروني انحرف عن الخط الصحيح. كيف تتغير مبادئنا التوجيهية الأساسية عندما لا يكون الاتصال بالعين أو نبرة الصوت متوفرين لإرسال الإشارات؟ ما الذي نفترضه بشأن الدوافع والنوايا؟ مع العلم بكل البحوث المتاحة لنا (والمستعرضة أعلاه)، ما هي النصيحة الأخرى التي يمكننا منحها؟ لبناء المهارات المتعلقة بالاتصالات والتعاطف، يستطيع مدرّسو ومدرّبو التفاوض أن يشترطوا على طلابهم الإجابة، خطيًّا على سلسلة من التأكيدات والشكاوى والرثاء أو غيرها من الرسائل الانفعالية. مع وضع الاعتبارات الأخرى جانبا، قد يعلّم المدرّسون الطلاب، أن يكتبوا عندئذ من ثلاث إلى أربع جمل تبيّن إدراكًا لما عبّر عنه الشخص الآخر. من الممكن أن يتم عكس هذه الإجابات بواسطة Power Point بحيث يتمكن الطلاب من انتقادها ومراجعتها لتحسين القدرة التعاطفية للإجابات.

الخاتمة

التفاوض عبر البريد الإلكتروني هو نشاط يومي بالنسبة إلى رجال الأعمال، والمحامين والعديد من المفاوضين الآخرين. إلا أنّ تدريس التفاوض لم يستوعب بعد هذه الحقيقة، وأصبحت الحاجة إلى تجهيز المفاوضين بأدوات المعرفة والمهارات المحدّثة أمر حيوي. وقد شدّدنا في هذا الفصل على ذلك، مع نظرة ترمي إلى إحداث التغيير في المحتوى الأساسي لأي حلقة دراسية أو ورشة عمل بشأن التفاوض: يحتاج *كل* المفاوضون لأن يكونوا متحضّرين لخوض اللقاءات التي تدور أحداثها على الإنترنت. بتوفير ليس فقط هذه الوصفة بل أيضًا اقتراحات ما يحتاج المفاوضون إلى معرفته، وكيف يمكن تدريس ذلك، نأمل ليس فقط أن نحفّز هذا التغيير، بل أيضًا تسهيله.

ملاحظات

يتمنّى المؤلّفون أن يشكروا ميليسا مانوارينغ Melissa Manwaring والمشتركين في ندوة كلية الحقوق في كوينينباك على الملاحظات المدروسة على مسودات هذا الفصل. ونعبّر أيضًا عن جزيل الشكر إلى رانس هويل Ranse Howell وحبيب شمعون–نيكولاس Habib Chamoun-Nicolas لتوفير المقترحات بشأن المراجع.

المراجع:

أدير، و.، ت. أوكومورا، وج. بريت Adair, W., T. Okumura, and J. Brett. 2001، Negotiation behavior when cultures collide: The United States and Japan (التفاوض عندما تتصادم الثقافات: الولايات المتحدة واليابان). *مجلة السيكولوجيا المطبقة* *Journal of Applied Psychology* 86(3) : 371-385

أروناكلام، ف. و و. ديلا Arunachalam, V. and W. Dilla. 1995، Judgment accuracy and outcomes in negotiation: A causal modelling analysis of decision-aiding effects (دقة الحكم والنتائج في التفاوض: القولبة السببية لآثار المساعدة على القرار) *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (السلوك التنظيمي وعمليات القرارات البشرية) 61(3) : 289-304

بارسنيس، ز. إ. و أ. د. بابو Barsness, Z. I. and A. D. Bhappu. 2004، At the crossroads of technology and culture: Social influence, information sharing, and sense-making

processes during negotiations (في مفترق طرق التكنولوجيا والثقافة: التأثير الاجتماعي، تقاسم المعلومات، وعمليات صناعة المعنى خلال المفاوضات) In *The handbook of negotiation and culture*(في *كتاب التفاوض والثقافة)* من تحرير .M. J. Gelfand and J. M. Brett، Stanford : Stanford University Press .

بابو، أ. د.، ت. ل. غريفيث، وج. ب. نورثكرافت .Bhappu, A. D., T. L. Griffith, and G. B، Northcraft. 1997 (آثار Media effects and communication bias in diverse groups الوسائل وانحياز التواصل في مجموعات متنوعة) *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (*السلوك التنظيمي وعمليات القرار البشري)* 70(3) : 199-205 .

بابو، أ.د. وج. م. كروس .Bhappu, A. D. and J. M. Crews. 2005، The effects of communication media and conflict on team identification in diverse groups (آثار وسائل التواصل والنزاع على تحديد هوية الفريق في مجموعات متنوعة)، إجراءات مؤتمر هاواي الدولي الثامن والثلاثين بشأن علوم النظم، لوس ألاميتوس، كاليفورنيا.

كارنيفال، ب. ج. وت. م. بروبست .Carnevale, P. J. and T. M. Probst. 1997، Conflict on the internet (النزاع على الإنترنت) In *Culture of the internet*(في *ثقافة الإنترنت)، من تحرير* S. Kiesler. Mahwah، NJ : Lawrence Erlbaum Associates .

كارنيفال، ب. ج.، د. ج. بروت، وس. د. سيلهايمر، .Carnevale, P. J., D. G. Pruitt, and S. D. Seilheimer. 1981، Looking and competing: accountability and visual access in integrative bargaining(البحث والتنافس: المساءلة والوصول البصري في المساومة التكاملية) *Journal of Personality and Social Psychology* (*مجلة الشخصية والسيكولوجيا الاجتماعية)* 40(1) : 111-20

سيليش، س. وس. س. جاين .Cellich, C. and S. C. Jain. 2003، *Global business negotiations: A practical guide*(*مفاوضات الأعمال العالمية: الدليل العملي)* Mason, OH : Thomson/South-Western .

شمعون–نيكولاس، ح. ور. د. هازليت Chamoun-Nicolas, H. and R. D. Hazlett. 2007، *Negotiate like a Phoenician*(*التفاوض على غرار الفينيقيين*)، Kingwood، TX : Keynegotiations .

كلارك، ح. و س. برينان. Clark, H. and S. Brennan. 1991، Grounding in communication(أسس في مجالات الاتصالات) In *Perspectives on socially shared cognition* (*في وجهات نظر بشأن المعرفة المتبادلة اجتماعيا*)، من تحرير ل. ريسنيك، ج. ليفين وس. تيسلي L. Resnick, J. Levine, and S. Teasley، واشنطن، العاصمة : American Psychological Association.

كونلي تايلر، م. وس. راينس Conley Tyler, M. and S. Raines. 2006، The human face of online dispute resolution (الوجه الإنساني لتسوية المنازعات على الإنترنت) *Conflict Resolution Quarterly* (*المجلة الفصلية لتسوية المنازعات*) 23(3) : 333 - 342 .

كروزون، ر. Croson, R. 1999، Look at me when you say that: An electronic negotiation simulation(أنظر إلي عندما تقول ذلك: محاكاة التفاوض الإلكتروني) *Simulation & Gaming* (*المحاكاة واللعب*) 30(1) : 23 - 27 .

دافت، ر. ل. ور. ح. لينغيل، Daft, R. L. and R. H. Lengel. 1984، Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design (الغنى بالمعلومات: نهج جديد للسلوك الإداري) *Research in Organizational Behavior* (*البحث في السلوك التنظيمي*) 6 : 191 - 233 .

دي بولو، ب. م. وح. س. فريدمان DePaulo, B. M. and H. S. Friedman. 1998، Nonverbal communication (التواصل غير الشفهي) In *The handbook of social psychology* (في كتب *السيكولوجيا الاجتماعية*) من تحرير د.ت. جيلبيرت، س. ت. فيسك، وج. ليندزاي، D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey، الطبعة الرابعة، Boston : McGraw Hill .

دي سانكتيس، ج. وب. مونج DeSanctis, G. and P. Monge. 1999، Introduction to the special issues: Communication processes for virtual organizations (المدخل إلى المسائل الخاصة: عمليات التواصل للمنظمات الظاهرية) *Organization Science* (*علم التنظيم*)10(6) : 693 – 703 .

دوتش، م. Deutsch, M. 1962، Cooperation and trust: Some theoretical notes (التعاون والثقة: بعض الملاحظات النظرية) In *Nebraska Symposium on Motivation* (في: *ندوة نيبراسكا حول التحفيز*)، من تحرير م. ر. جونز، M. R. Jones، ص. 275– 318 Lincoln، NE:جامعة نبراسكا بريس University of Nebraska Press .

درولي، أ. ل. و م. و. موريس. Drolet, A. L. and M. W. Morris. 2000، Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts (العلاقات في تسوية المنازعات: تُفسّر بكيفية دعم الاتصال وجها لوجه للتعاون المتبادل في النزاعات ذات الحوافز الممزوجة) *Journal of Experimental Social Psychology* (*مجلة السيكولوجيا الاجتماعية الاختبارية*)36(1) : 26 - 50 .

دروكمان، د. ون. إيبنير. Druckman, D. and N. Ebner. 2008، Onstage, or behind the scenes? Relative learning benefits of simulation role-play and design (على المسرح أو وراء الكواليس؟ منافع التعلم النسبي للعب أدوار وتصميم المحاكاة) *Simulation & Gaming* (*المحاكاة والألعاب*) 39(4) : 465-49

إبنير، ن. وي. إفرون Ebner, N. and Y. Efron. 2005، Using tomorrow's headlines for today's training: Creating pseudo-reality in conflict resolution simulation-games (استعمال عناوين الغد لتدريب اليوم: خلق واقع زائف في ألعاب–محاكاة تسوية المنازعات) *Negotiation Journal* (*مجلة التفاوض*) 21(3) : 377 - 394 .

إبنير، ن. Ebner, N. 2007، Trust-building in e-negotiation (بناء الثقة في التفاوض الإلكتروني) In *Computer-mediated relationships and trust: Managerial and organizational effects* (*في العلاقات بواسطة الكومبيوتر والثقة: المفاعيل الإدارية والتنظيمية*) من تحرير، ل. برينان وف. جونسون. هيرشي، L. Brennan and V. Johnson. Hershey، PA : Idea Group Reference .

إبشتاين، س.، ر. باتشيني، ف. دينيس–راج، و ح. هيير Epstein, S., R. Pacini, V. Denes-Raj, and H. Heier. 1996، Individual differences in intuitive-experimental and analytical-rational thinking styles (الفوارق الفردية في أساليب التفكير العقلاني–التحليلي والاختباري–الحدسي) *Journal of Personality and Social Psychology* (*مجلة الشخصية والسيكولوجيا الاجتماعية*) (2)71 : 390 - 405 .

فريدمان، ر. أ. وس. س. كورال Friedman, R. A. and S. C. Currall. 2001، E-mail escalation: Dispute exacerbating elements of electronic communication (التصعيد بالبريد الإلكتروني: عناصر تفاقم النزاع) Working Paper (ورقة عمل)، مدرسة أوين العليا للإدارة، جامعة فاندربيلت.

جيلفاند، م. ج. و ن. داير Gelfand, M. J. and N. Dyer. 2000 A cultural perspective on negotiation: Progress, pitfalls, and prospects (وجهة نظر ثقافية بشأن التفاوض: التقدم، المزالق، والآفاق) *Applied Psychology: An International Review* (*السيكولوجيا المطبقة: مجلة دولية*)49 : 62 - 99 .

غرينوالد، أ. ج.، د. إ. ماكغي، و ج. ل. ك. شوارتز Greenwald, A. G., D. E. McGhee, and J. L. K. Schwartz. 1998، Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test (قياس الفوارق الفردية في المعرفة الضمنية: اختبار الترابط الضمني) *Journal of Personality and Social Psychology* (*مجلة الشخصية والسيكولوجيا الاجتماعية*) (6)74 : 1464 - 1480 .

غريفيث، ت. ل. و ج. ب. نورثكرافت، Griffith, T. L. and G. B. Northcraft. 1994، Distinguishing between the forest and the trees: Media, features, and methodology in electronic communication research (التمييز بين الغابة والأشجار: الوسائل، الميزات والمنهجية في بحوث التواصل الإلكتروني) *Organization Science* (*علم التنظيم*) 5(2) : 272 - 285 .

هال، إ. ت. Hall, E. T. 1976.، *Beyond culture* (*أبعد من الثقافات*) نيويورك : Anchor Press .

هاراسيم، ل. م. Harasim, L. M. 1993، Networlds: Networks as a social space (عوالم الإنترنت: الشبكات كفسحة اجتماعية)، In *Global networks: Computers and international communication* (في *الشبكات العالمية: الكومبيوترات والاتصال الدولي*) من تحرير ل. م. هاراسيم L. Harasim M.، كامبريدج، MA : MIT Press .

جيساب، ل. م. ود. أ. تنسيك Jessup, L. M. and D. A. Tansik. 1991، Decision making in an automated environment: The effects of anonymity and proximity with a group decision support system (صناعة القرار في بيئة مؤتمتة: مفاعيل الهوية المجهولة والقرابة مع نظام دعم قرار المجموعة) *Decision Sciences* (علم القرارات) 22(2) : 266 - 279 .

جين خوان فينغ، ب. ج. لازار، و ج. بريس JinJuan Feng, P., J. Lazar, and J. Preece. 2004، Empathy and online interpersonal trust: A fragile relationship (التعاطف والثقة البيشخصية على الإنترنت: علاقة ضعيفة) *Behavior & Information Technology* (*السلوك وتكنولوجيا المعلومات*) 23(2) : 97 – 106 .

كاتش، إ. و ج. ريفكين، Katsh, E. and J. Rifkin. 2001، *Online dispute resolution: Resolving conflicts in cyberspace* (*تسوية النزاعات على الإنترنت: تسوية المنازعات في الفضاء الإلكتروني*) سان فرانسيسكو : جوسي باس Jossey Bass .

كيمب، ن. ج. و د. ر. روتير، Kemp, N. J. and D. R. Rutter. 1982، Cuelessness and the content and style of conversation (تلميح ومحتوى وأسلوب المحادثة) *Journal of Social British Psychology (المجلة البريطانية عن السيكولوجيا الاجتماعية)* 21 (1) : 43 - 9 .

كيسلير، س. و ل. سبرول Kiesler, S. and L. Sproull. 1992، Group decision making and communication technology (صناعة قرارات المجموعة وتكنولوجيا الاتصالات) *Organizational Behavior and Human Decision Processes (السلوك التنظيمي وعمليات القرارات الإنسانية)* 52 (1) : 96-123 .

كروت، ر. ج. غاليغير، ر. فيش و ب. شالفونت Kraut, R., J. Galegher, R. Fish, and B. Chalfonte. 1992، Task requirements and media choice in collaborative writing (شروط المهمة وخيار الوسائل في الكتابة التعاونية) *Human-Computer Interaction (التفاعل بين البشر والكومبيوتر)*، 7 (4) : 375 - 408 .

لام، س. س. ك. و ج. شوبريك Lam, S. S. K. and J. Schaubroeck. 2000، Improving group decisions by better pooling information: A comparative advantage of group decision support systems (قرارات مجموعة التحسين بتجميع المعلومات بشكل أفضل: الميزة المقارنة لنظم دعن قرارات المجموعات) *Journal of Applied Psychology* (مجلة السيكولوجيا المطبقة) 85 (4) : 565 - 573 .

لارسون، د. أ. Larson, D. A. 2003، Online dispute resolution: Do you know where your children are? (تسوية المنازعات على الإنترنت: هل تعلم أين هم أولادك؟) *Negotiation Journal(مجلة التفاوض)* 19 (3) : 199 - 205 .

لاكس، د. أ. و ج. ك. سيبينيوس، Lax, D. A. and J. K. Sebenius. 1986، *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain (المدير كمتفاوض: المساومة من أجل التعاون)*، نيويورك : Free Press .

لويكي، ر. ج. و ج. ليتيرير Lewicki, R. J. and J. Litterer. 1985، *Negotiation: Readings, exercises and cases (التفاوض: قراءات، تمارين وحالات)*، بوسطن : إروين .

منوكين، ر. ح.، س. ر. بيبيت، وأ. س. تولوميلو Mnookin, R. H., S. R. Peppet, and A. S. Tulumello. 2000، *Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes (ما هو أبعد من الربح: التفاوض لخلق القيمة في صفقات ومنازعات)*، كامبريدج، MA : Belknap Press.

مور، س. Moore, C. 2003، *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict (عملية الوساطة: استراتيجيات عملية لتسوية المنازعات)*، الطبعة الثالثة، سان فرانسيسكو: جوسي باس.

مور، د. أ.، ت. ر. كورتزبيرغ، ل. طومبسون وم. و. موريس Moore, D. A., T. R. Kurtzberg, L. Thompson, and M. W. Morris. 1999، Long and short routes to success in electronically mediated negotiations: Group affiliations and good vibrations (الطرق الطويلة والقصيرة نحو النجاح في المفاوضات بالوسائل الإلكترونية: الانتسابات إلى المجموعة والذبذبات الجيدة) *Organizational Behavior and Human Decision Processes (السلوك التنظيمي وعمليات القرارات البشرية)* 77 (1) : 22 - 43 .

موريس، م.، ج. نادلير، ت. ر. كورتزبيرغ، و ل. طومبسن Morris, M., J. Nadler, T. R. Kurtzberg, and L. Thompson. 2002، Schmooze or lose: Social friction and lubrication in e-mail negotiations (إربح أو إخسر: الاحتكاك الاجتماعي والتلاحم في المفاوضات بالبريد الإلكتروني) *Group Dynamics (ديناميات المجموعة)* 6 (1) : 89 - 100 .

نادلير، ج. و د. شيستوفسكي Nadler, J. and D. Shestowsky. 2006، Negotiation, information technology and the problem of the faceless other (التفاوض، تكنولوجيا

المعلومات ومشكلة الشخص الآخر من دون وجه) In *Negotiation theory and research* (في *نظرية وأبحاث التفاوض)* من تحرير ل. طومبسون L. Thompson، نيويورك : Psychology Press .

ناكوين، س. ت. ر. كورتزبيرغ، و ل. بيلكين (قريبا) Naquin, C., T. R. Kurtzberg, and L. Belkin.، Being honest online: The finer points of lying in online ultimatum bargaining (أن نكون صادقين على الإنترنت: النقاط الدقيقة للكذب على المساومة بالإنذار الأخير على الإنترنت) من تقرير أكاديميا الإدارة (Academy of Management) ، متوفر على الموقع: http://login.aomonline.org/aom.asp?ID=251&page_ID=224&pr_id=399 (تم الوصول إليه آخر مرة في 26 آذار 2009)

ناكوين، س. إ. و ج. د. بولسون Naquin, C. E. and G. D. Paulson. 2003، Online bargaining and interpersonal trust (المساومة على الإنترنت والثقة البيشخصية) *Journal of Applied Psychology (مجلة السيكولوجيا المطبقة)* 88 (1) : 113 - 120 .

نونامايكير، ج. ف.، أ. ر. دينيس، ج. س. فالاسيش، و د. ر. فوغيل Nunamaker, J. F., A. R. Dennis, J. S. Valacich, and D. R. Vogel. 1991 Information technology for negotiating groups: Generating options for mutual gain (تكنولوجيا المعلومات لمجموعات التفاوض: توليد الخيارات للكسب المتبادل) *Management Science* (علم الإدارة) 37 (10) : 1325 – 1346 .

أوكونايل، ب. س. ويتايكير، وس. ويلبير O'Connaill, B., S. Whittaker, and S. Wilbur. 1993، Conversations over video conferences: An evaluation of the spoken aspects of video-mediated communication (المحادثات عبر المؤتمرات بواسطة الفيديو: تقييم للجوانب المنطوقة للتواصل بواسطة الفيديو، *Human-Computer Interaction (التفاعل بين الكومبيوتر والبشر)* 8 : 389 - 428 .

أوكير، ر. ج. وج. ج. يافيربوم Ocker, R. J. and G. J. Yaverbaum. 1999، Asynchronous versus face-to-face collaboration: Results on computer-mediated communication student learning, quality and satisfaction (الاتصال غير المتزامن بواسطة الكومبيوتر مقابل

التعاون وجها لوجه: النتائج على تعلم الطلاب، النوعية والاكتفاء) *Group Decision and Negotiations*(*قرار المجموعة والمفاوضات*) 8 (5) : 427 - 40 .

بروت، د. ج. روبين وس. كيم Pruitt, D., J. Rubin and S. Kim. 2004، *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*(*النزاع الاجتماعي: التصعيد، الورطة والتسوية*) الطبعة الثالثة، نيويورك: ماك غرو هيل.

رايفا، ح. Raiffa, H. 1982، *The art and science of negotiation* (*فن وعلم التفاوض*) كامبريدج، Belknap Press : MA

روكو، إ. Rocco, E. 1998، Trust breaks down in electronic contexts but can be repaired by some initial face-to-face contact (الثقة تنهار في السياقات الإلكترونية ولكن من الممكن تصليحها بنوع من الاتصال الأولي وجها لوجه) In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems* (*في إجراءات مؤتمر SIGCHI* حول العوامل البشرية في أنظمة الكومبيوتر)، [النسخة الإلكترونية]، ص. 496–502، Los Angeles : ACM Press .

روزيت، أ. س.، ج. م. بريت، ز. بارسنيس، و أ. ليتيل Rosette, A. S., J. M. Brett, Z. Barsness, and A. Lytle. 2001، The influence of e-mail on Hong Kong and U.S. intra-cultural negotiations (تأثير البريد الإلكتروني على المفاوضات بين ثقافات هونغ كونغ والولايات المتحدة)، أطروحة مقدّمة في الاجتماع السنوي للجمعة الجولية لإدارة النزاعات، باريس، فرنسا، 23 حزيران/يونيو 2001.

شنايدير، أ. ك. Schneider, A. K. 2002.، Shattering negotiation myths: Empirical evidence on the effectiveness of negotiation style (تحطيم أساطير التفاوض: الأدلة التجريبية على فعالية أسلوب التفاوض) *Harvard Negotiation Law Review* (*مجلة هارفارد القانونية عن التفاوض*) 7(1) : 143 - 233 .

شابيرو، ر. م. و م. أ. جانكوفسكي، .Shapiro, R. M. and M. A. Jankowski. 1998، *The power of nice: How to negotiate so everyone wins – especially you!* (*سلطة الطرف اللطيف: كيفية التفاوض بحيث يربح الجميع – لا سيما أنت*)، نيويورك : John Wiley .

شيبلي، د. و و. شوالب، Shipley, D. and W. Schwalbe. 2007. *Send: The essential guide to email for office and home* (أرسل: الدليل الأساسي للبريد الإلكتروني للمكتب والمنزل) New York : Knopf .

سيغيل، ج. ف. دوبروفسكي، س. كايسلير، وت. و. ماك غاير Siegel, J., V. Dubrovsky, S. Kiesler, and T. W. McGuire. 1986. Group processes in computer-mediated communication (عمليات المجموعة في الاتصال بواسطة الكومبيوتر) *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (*السلوك التنظيمي وعمليات القرارات البشرية*) 37 (2) : 157 - 187 .

شورت، ج. إ. ويليامز، و ب. كريستي Short, J., E. Williams, and B. Christie. 1976، *The social psychology of telecommunications* (السيكولوجيا الاجتماعية للاتصالات السلكية واللاسلكية)، Chichester، إنكلترا : John Wiley and Sons Ltd.

سبرول، ل. و س. كيسلير Sproull, L. and S. Kiesler. 1986، Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communications (تخفيض تلميحات السياقات الاجتماعية) *Management Science* (علم الإدارة) 32(11) : 1492 - 1512 .

سبرول، ل. و س. كيزلير Sproull, L. and S. Keisler. 1991، *Connections: New ways of working in the networked organization* (الاتصالات: طرق جديدة للعمل في المنظمة الشبكية) كامبريدج، MA : MIT Press .

طومبسون، ل. .Thompson, L. 2004، *The mind and heart of the negotiator* (*فكر وقلب المتفاوض*)، الطبعة Upper Saddle River، NJ : Prentice Hall.

طومبسون، ل. وج. نادلير Thompson, L. and J. Nadler. 2002، Negotiating via information technology: Theory and application (التفاوض من خلال تكنولوجيا المعلومات: النظرية والتطبيق) *Journal of Social Issues* (*مجلة القضايا الاجتماعية*)، 58 (1) : 109 - 124 .

تينغ–تومي، س. Ting-Toomey, S. 1988، Intercultural conflict styles: A face negotiation theory (أساليب التنازع البيثقافي: نظرية التفاوض وجها لوجه) In *Theories in intercultural communication* (في *نظريات في الاتصال البيثقافي*) من تحرير ي. ي. كيم و و. ب. غوديكونست، Y. Y. Kim and W. B. Gudykunst، Newbury Park، Sage : CA .

أوري، و. Ury, W. 1991، *Getting past no: Negotiating your way from confrontation to cooperation* (*ما لم يحصل في الماضي: السبيل للتفاوض من المواجهة إلى التعاون*) نيويورك : Bantam Books .

فالي، ك. ل. ور. كروزون، Valley, K. L. and R. Croson. 2004، What do communication media mean for negotiations? A question of social awareness (ما الذي تعنيه وسيلة الاتصال في المفاوضات؟ مسألة وعي اجتماعي)، In *The handbook of negotiation & culture* (في *دفتر التفاوض والثقافة*)، من تحرير، م. ج. جيلفاند وج. م. بيرت M. J. Gelfand and J. M. Brett.، ستاندفورد : Stanford University Press. .

فالي، ك. ل.، ج. مواج، و م. ح. بازرمان، Valley, K.L., J. Moage, and M. H. Bazerman. 1998، 'A matter of trust': Effects of communication on the efficiency and distribution of outcomes ("مسألة ثقة: مفاعيل التواصل بشأن فعالية وتوزيع النتائج) *Journal of Economic Behavior and Organization* (*مجلة السلوك والتنظيم الاقتصادي*)، 34(2) : 211 - 238 .

والاس، ب. Wallace, P. 1999، *The psychology of the internet* (*سيكولوجيا الإنترنت*)، نيويورك

: جامعة Cambridge University Press .

والثير، ج. ب. و أ. بانز Walther, J. B. and U. Bunz. 2005، The rules of virtual groups: Trust, liking and performance in computer-mediated communication (قواعد المجموعات الظاهرية: الثقة، الإعجاب، والأداء في الاتصال بواسطة الكومبيوتر) *Journal of Communication (مجلة الاتصالات)* (4)55 : 828 - 46 .

يسباند، س. و ل. إتواتر Weisband, S. and L. Atwater. 1999، Evaluating self and others groups in electronic and face-to-face (تقييم الذات والآخرين في المجموعات الإلكترونية وتلك وجها لوجه)، *Journal of Applied Psychology (مجلة السيكولوجيا المطبقة)* (4)84 : 632 – 639 .

زاجونك، ر. ب. Zajonc, R. B. 1965، Social facilitation (التسهيل الاجتماعي) *Science* (العلم) 149 : 269 - 74 .

زينغ، ج.، إ. فينوت، ن. بوس، ج. س. أوسلون، وج. م. أوسلون. Zheng, J., E. Veinott, N. Bos, J. S. Olson, and G. M. Olson. 2002، Trust without touch: Jumpstarting long-distance trust with initial social activities (الثقة من دون اللمس: تحريك الثقة عن مسافة طويلة مع الأنشطة الاجتماعية الأولية) In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems (في إجراءات مؤتمر SIGCHI* حول العوامل الإنسانية في أنظمة الكومبيوتر) [النسخة الإلكترونية]، ص. 141 – 6، نيويورك: ACM Press .

[1] لدى تصفّح العديد من الكتابات بشأن هذا الموضوع، قد يشعر المرء بأنّ معظم الممارسين والباحثين تبنّوا *افتراض* أنّ التفاوض الإلكتروني، كقاعدة، ينطوي على قلة ثقة بين الأطراف ويؤدي إلى اتفاقات أقل تكاملا. إن القوة الحدسية لهذا الافتراض التي يمكن للمرء قولها بشأن البحوث التي جرت لاستكشافه هو أنها غير حاسمة. أشار العديد من المؤلفين إلى الاختبارات والتجارب التي تتحدى هذا الافتراض (نادلير Nadler وشيستوفسكي Shestowsky 2006؛ كونلي Conley، تايلر Tyler ورينس Raines 2006؛ شمعون نيكولاس Chamoun-Nicholas 2007)، مشيرين إلى أنّه يحتاج إلى إجراء دراسة أدق، قد تميّز بين مواقع الاتصال الإلكتروني المختلفة (تمّ فقط إجراء البعض من التجارب من خلال البريد الإلكتروني)، أو دراسة تناسب التفاوض الإلكتروني مع أنواع محددة من النزاعات (كونلي Conley، تايلر Tyler ورينس Raines 2006).

[2] بينما يبقى هذا الميول لانخفاض الثقة في التواصل الإلكتروني حقيقيا لأولئك الذين يظهرون في بيئة علائقية تجري بأغلبيتها وجها لوجه، قد لا تكون بهذه القوة بالنسبة إلى الأشخاص الذين لطالما كانت البيئة الإلكترونية مكان اجتماع أساسي بالنسبة إليهم. كلما تمتّع الناس بخبرة أكثر تفكيرا ودراية كلما طوّروا حواسا جديدة لتلقي وتقييم أنواع جديدة من التلميحات السياقية. وقد يوحي ذلك بأنّ الناس المولودين والذين كبروا من بعد ثورة الإنترنت قد يحتاجون إلى تكريس وقتا ومجهودا أقل في أن يصبحوا بارعين في بناء الثقة وتقييم الثقة أكثر مما قد يقوم به المتّصلين الأقدم، الذين قد يكونوا عرضة أكثر لتطبيق عمليات استلام، نقل وتقييم غير مناسبة أو غير متناغمة مع الوسيلة. من ناحية أخرى، قد تدفع الدراية التامة بالوسيلة المستخدمين الشبّان إلى أن يكونوا أقل انتباها في استعمالها، ما يدفعهم إلى إرسال رسائل متسرعة أو غير رسمية بشكل مفرط والتي من شأنها أن تقوّض من أهدافها. قد تكون العناية الأكبر والصيغة الرسمية أكثر التي يمتاز بها المستخدمين الأقدم والأقل خبرة مفيدا في تفادي ذلك. وسيؤدي الانتساب إلى أجيال المفاوضين، بصرف النظر عن فهم الفوارق بين التفاوض وجها لوجه والتفاوض بالبريد الإلكتروني والممارسة الواعية، في تطوير حواس جديدة وتكييف حواس قديمة مع أنواع جديدة من الفوارق البسيطة، إلى درجة من الدراية المتوسطة التي تقضي بصناعة القرار المحسّن ونتائج التفاوض. لمناقشة هذه المسألة بشكل أوسع راجع لارسونLarson (2003) وإبنير Ebner (2007).

[3] ينبغي اعتبار التمارين التي تنطوي على التفاوض بالبريد الإلكتروني كوسيلة محتملة لتدريس ليس فقط فوارق عملية البريد الإلكتروني بل أيضًا المسائل الرئيسية التي تخترق وسائل الاتصالات المتعددة، بما في ذلك التفاعلات وجها لوجه. فالمدرس الذي على سبيل المثال، يركّز على مهارات التفاوض وجها لوجه يمكن أن يظهر للطلاب تبادلا للرسائل الإلكترونية التي تتضمن مؤشرات قوية للتحيّز في الإرساء أو الإسناد. يستطيع الصف أن يناقش هذا الحاجز للاتفاق ومن ثم التفكير بالطرق التي قد يتم معالجة التفاوض بها لتخطّي هذا الحاجز.
سيمكّنهم ذلك من تسهيل إدراكهم لتلك المسائل في الحالات التي تجري وجها لوجه. وتؤمن تمارين التفاوض بالبريد الإلكتروني أيضًا فرصة لممارسة البعض من المهارات الأساسية المنقولة في الحلقات الدراسية حول التفاوض – بمعدل أبطأ من التمارين التي تجري وجها لوجه. وقد يتضمن المثال عن تلك المهارات إعادة التأطير واستخدام الرسائل بالإنترنت. قد تكون تلك الأدوات، التي غالبا ما تكون غير بديهية، صعبة بالنسبة للمبتدئ ليستخدمها بشكل فعال في المحاكاة وجها لوجه. خلال وتيرة مخفضة، لمحاكاة التفاوض بالبريد الإلكتروني قد تكون أدوات الاتصال هذه أسهل في الدمج والصقل.