

## بررسی تفاوت‌های موجود در سبک مذاکره تجاری مدیران ایرانی و کره‌ای

حامد دهقانان<sup>۱</sup>، ایمان آشفته<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۲۱)

### چکیده

افراد با فرهنگ‌های گوناگون، راهبردهای متفاوتی را در فرایند مذاکره در پیش می‌گیرند و میزان موفقیت در مذاکرات بین‌المللی به توانایی مذاکره‌کنندگان در برقراری ارتباط مؤثر در شرایط فرهنگی گوناگون بستگی دارد. در این پژوهش، تفاوت‌های میان سبک مذاکره مدیران ایرانی و کره‌ای شناسایی شده است. این تحقیق، از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نظر روش، پژوهشی ترکیبی تبیینی از نوع کمی و کیفی است. بدین منظور، از مجموع مدیران فعال در بخش قراردادهای بین‌المللی در دو شرکت ال‌جی و گل‌دیران، ۲۹ مدیر مذاکره‌کننده به‌طور غیرتصادفی هدفمند انتخاب شدند. نتایج تحلیل آماری پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده و مصاحبه با برخی افراد جامعه و تحلیل کیفی نتایج آماری نشان می‌دهد مذاکره‌کنندگان ایرانی و کره‌ای اگرچه در مؤلفه‌های سبک مذاکره با یکدیگر شباهت دارند، در مؤلفه‌های ارتباطی مذاکره و پیامدهای مذاکره متفاوتند. در انتها نیز توصیه‌هایی کاربردی برای مذاکره‌کنندگان بیان شده است.

### کلیدواژگان

تفاوت فرهنگی، سبک مذاکره، قراردادهای بین‌المللی، کره جنوبی، مذاکرات تجاری.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [iman@ashofteh.ir](mailto:iman@ashofteh.ir)

## مقدمه

تأثیر فرهنگ بر مذاکرات تجاری موضوع تحقیقات بسیاری در گذشته بوده است. افراد با فرهنگ‌های گوناگون، راهبردهایی متفاوت را در فرایند مذاکره در پیش می‌گیرند و میزان موفقیت در مذاکرات بین‌المللی به توانایی مذاکره‌کنندگان در برقراری ارتباط مؤثر در شرایط فرهنگی گوناگون بستگی دارد. این بدین معنا است که آن‌ها باید از عوامل فرهنگی گوناگون که فرایند مذاکره را تحت تأثیر قرار می‌دهد آگاه باشند و بتوانند راهبرد مذاکره خود را بر اساس آن تغییر دهند (Khakhar & Ramal, 2013, p.579).

تحقیقات بسیاری در زمینه تفاوت سبک‌های مذاکره در فرهنگ‌های گوناگون انجام گرفته است. در این تحقیقات عوامل زیادی مانند ایجاد رابطه شخصی در کشورهای با فرهنگ رابطه‌مدار، روش برقراری ارتباط، اهمیت حفظ وجهه، سبک مذاکره برد-برد یا برد-باخت، اهمیت یکسان بودن سطح و مقام، میزان تعهد به اجرای قرارداد، نگرش بلندمدت یا کوتاه‌مدت به اهداف مذاکره، حساسیت به زمان و جز آن شناسایی شده است. در هر پژوهش برخی از این عوامل برای یک یا چند کشور خاص مطالعه شده است. اما تا کنون پژوهشی برای تعیین سبک مذاکره ایرانیان با کشورهای رابطه‌مدار، به‌ویژه کره جنوبی انجام نگرفته است.

با توجه به اهمیت کشور کره جنوبی در روابط بازرگانی و حجم زیاد تبادلات تجاری ایران با این کشور، ضروری است با شناخت تفاوت‌های فرهنگی و تأثیر آن در فرایند مذاکرات، شرکت‌های بازرگانی ایرانی، اصولی برای نحوه مذاکره خود با شرکت‌های کره‌ای تدوین و ترویج کرد. در همین راستا سؤال اصلی که این پژوهش به دنبال پاسخ آن است بررسی تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر سبک مذاکرات در قراردادهای تجاری بین‌المللی بین شرکت‌های بازرگانی ایران و کره جنوبی است.

هدف اصلی این پژوهش، بررسی و مطالعه تفاوت‌ها و شباهت‌های دو کشور ایران و کره جنوبی در سبک مذاکرات، مؤلفه‌های ارتباطی و پیامدهای مذاکرات است. نتایج این تحقیق به مذاکره‌کنندگان هر دو کشور کمک می‌کند ضمن درک ویژگی‌های فرهنگی کشور مقابل، اصول و

تفاوت‌های آن‌ها را در مذاکره شناسایی کرده و راهبرد موفقیت‌آمیزی را با در نظر گرفتن این موارد تدوین کنند.

### مبانی نظری تحقیق

مذاکره نوعی ابزار ارتباطی است که بین دو یا چند نفر به منظور نیل به توافق درباره منافع مشترک و در عین حال متضاد به کار گرفته می‌شود (فیشر<sup>۱</sup>، ۱۳۷۰، ص ۱۷). سبک‌های مذاکره در هر کشوری از ویژگی‌های فرهنگی آن کشور تأثیر می‌پذیرد. بنابراین، به تعداد فرهنگ‌های گوناگون، سبک‌های مذاکره وجود دارد و به دشواری می‌توان به شناختی دقیق از این تنوع‌ها دست یافت (زاهدی، ۱۳۸۷، ص ۱۶۶). میزان موفقیت در مذاکرات بین‌المللی به توانایی مذاکره‌کنندگان در برقراری ارتباط مؤثر در شرایط فرهنگی گوناگون بستگی دارد. این بدین معنا است که مذاکره‌کنندگان باید خود را با شرایط متفاوت کسب‌وکار در کشورهای مختلف سازگار کنند و برای این منظور، آن‌ها باید از عوامل فرهنگی گوناگون که فرایند مذاکره را تحت تأثیر قرار می‌دهند، آگاه باشند و بتوانند راهبرد مذاکره خود را بر اساس آن تغییر دهند (Khakhar & Ramal, 2013, p.579).

### راهبردهای اساسی مذاکره

دو راهبرد برد-برد و برد-باخت، راهبردهای اساسی در مذاکره است (Fang, 2006, p.50; Sub & ). در راهبرد برد-باخت، یکی از طرفین از فرایند مذاکره بهره‌مند می‌شود، اما طرف مقابل احساس زیان می‌کند. بدیهی است در این حالت طرف بازنده بیکار نخواهد نشست و در فکر تلافی و جبران خسارت خود خواهد بود و این تلافی‌ها ممکن است برد موقت برنده را به باخت تبدیل کند. اما در راهبرد برد-برد، فرایند مذاکره به نحوی طی می‌شود که هر دو طرف از نتایج آن منتفع شوند و خود را برنده مذاکره تلقی کنند. در این راهبرد طرفین به نیازهای هم توجه می‌کنند و در

1. Fisher

همه مراحل مذاکره به این نکته توجه دارند که این توافق چه نفعی برای طرف مقابل خواهد داشت (زاهدی، ۱۳۸۷، ص ۱۶۰).

### کشورهای رابطه مدار

در کشورهای رابطه مدار<sup>۱</sup> مانند کره جنوبی، ژاپن، چین، برزیل، اسپانیا و کشورهای عرب، ایجاد اعتماد رکنی اساسی است. پنج دقیقه آماده کردن مقدمات مذاکره در آمریکا می تواند معادل پنج هفته یا پنج ماه کار مقدماتی در شانگهای، ریودژانیرو یا جده باشد. در این کشورها تا زمانی که رابطه شخصی خوبی بین طرفین ایجاد نشود، نمی توان مذاکره را شروع کرد. در آمریکا، افراد به یکدیگر اعتماد دارند، مگر آنکه خلافش ثابت شود. اما در کشورهای رابطه مدار، بی اعتمادی و شک فضای کل جلسات با غریبه ها را دربر گرفته است. در مذاکره با این کشورها، سبک مواجهه و تهدید کارساز نمی باشد. اگر نیاز به تهدید باشد، این کار باید از طریق واسطه ها و به طور غیرمستقیم انجام گیرد. پرخاشگری، صدای بلند و لحن عصبانی تأثیر منفی شدید بر کل رابطه می گذارد (Graham & Requejo, 2009, pp.167&170).

### تفاوت های فرهنگی ایران و کره جنوبی بر اساس ابعاد فرهنگی هافستد

بر اساس مطالعات هافستد، فرهنگ ملی کشورهای مختلف در چهار بعد تفاوت دارند: فاصله قدرت<sup>۲</sup>: به میزان پذیرش جامعه در برابر توزیع ناعادلانه قدرت در سازمان یا جامعه گفته می شود. این بعد نشان می دهد تا چه اندازه نامساوی بودن در منزلت اجتماعی یا ثروت پذیرفته شده و نرمال تلقی می شود.

هر دو کشور ایران و کره جنوبی سطحی بالا از فاصله قدرت وجود دارد ( Hofstede, 1980, p.396; Snyder, 1999, p.227; Lee, 2012, p.186; Yeganeh, 2011, p.54). بنابراین، تصمیم گیری به طور متمرکز انجام می گیرد و مذاکره کننده باید پیش از مذاکره، با مرکز قدرت مشورت کند.

1. Relationship-Oriented
2. Power Distance

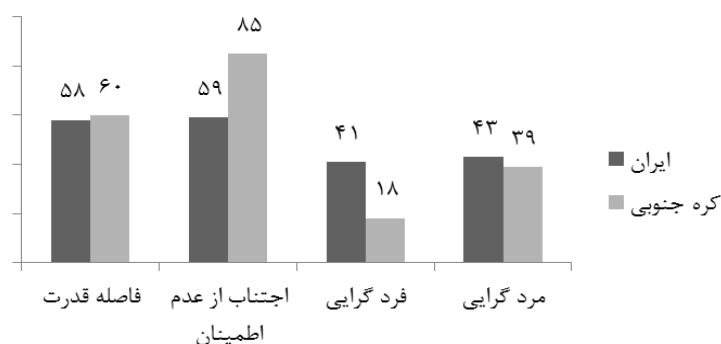
**اجتناب از عدم اطمینان<sup>۱</sup>:** به میزانی که یک جامعه در برابر شرایط مبهم و غیرقطعی احساس تهدید می‌کند و برای اجتناب از این موقعیت‌ها به وسیله فراهم کردن ثبات شغلی، تصویب قوانین رسمی و جز آن سعی می‌کند، اشاره می‌کند. در بعد اجتناب از مخاطره نیز اگرچه هر دو کشور مخاطره‌گریزند، این شاخص در کشور کره جنوبی به شدت قوی‌تر است (Hofstede, 2010, p.252). خلاصه امتیازهای دو کشور در ابعاد فرهنگی هافستد در شکل ۱ بیان شده است.

**فردگرایی یا جمع‌گرایی<sup>۲</sup>:** فردگرایی به یک چارچوب سست اجتماعی اشاره می‌کند که در آن افراد فقط از خود و نزدیکانشان مراقبت می‌کنند و در مقابل آن جمع‌گرایی به چارچوب اجتماعی مستحکم که در آن هویت افراد به گروه‌ها وابسته است، اشاره می‌کند. در جوامع جمع‌گرا، افراد از هم‌گروهی‌های خود انتظار دارند که به آن‌ها توجه کنند و در مقابل، خود را نیز به وفاداری کامل به آن‌ها موظف می‌دانند. بر اساس مطالعات انجام‌گرفته، ایران و کره جنوبی هر دو جامعه‌ای نسبتاً جمع‌گرا دارند (Hofstede, 1980, p.54; Yeganeh, 2011, p.227; Guan & Park, ) (2009, p.33; Lee, 2012, p.187; Snyder, 1999, p.396). از آنجا که هویت افراد در این جوامع بر اساس ساختار اجتماعی شکل می‌گیرد، حفظ وجهه افراد بسیار مهم است. البته با توجه به امتیاز به‌دست‌آمده برای دو کشور در این بعد، کره جنوبی به‌طور قابل توجهی جمع‌گرایی قوی‌تری نسبت به ایران دارد (Hofstede, 2010, p.252).

**مردگرایی یا زن‌گرایی<sup>۳</sup>:** این بعد فرهنگی به تمایل و مقبولیت جامعه نسبت به خصوصیات اخلاقی اشاره می‌کند که به‌طور عام به زنان یا مردان نسبت داده می‌شود. فرهنگی که گرایی به طبیعت مردانه دارد، به ارزش‌هایی مانند قاطعیت، بازده، موفقیت و رقابت بیشتر از ارزش‌هایی که عموماً به زنان نسبت داده می‌شوند، مانند کیفیت زندگی، ایجاد و مراقبت از روابط انسانی گرم و دوستانه، توجه به ضعف و حس همدردی، بها می‌دهد (Hofstede, 1980, p.54). از

- 
1. Uncertainty Avoidance
  2. Individualism—Collectivism
  3. Masculinity-Femininity

نظر مردگرایی و زن‌گرایی نیز هر دو کشور نسبتاً زن‌گرا می‌باشند ( Hofstede, 1980, p.54; Hofstede, 2010, p.252). این زن‌گرایی باعث می‌شود روند مذاکرات کند و آهسته باشد (Yeganeh, 2011, p.228).



شکل ۱. امتیازهای کشورهای ایران و کره جنوبی در ابعاد فرهنگی هافستد (Hofstede, 2010)

### ایجاد رابطه شخصی

در کشورهای رابطه‌مدار، نمی‌توان بدون ایجاد رابطه شخصی، کسب‌وکاری را آغاز کرد (Graham & Requejo, 2009, p.167). در کره جنوبی نیز، رابطه شخصی نقشی اساسی در تجارت دارد و معمولاً پیش از شروع مذاکرات باید به وجود آید. برای موفقیت در مذاکره، باید رابطه شخصی خوبی مبتنی بر اعتماد و منفعت مشترک به وجود آمده باشد (Lee, 2012, p.188). نکته مهم این است که این رابطه شخصی بین افراد به وجود می‌آید، نه بین شرکت‌ها (Rivers, 2009, p.481). بنابراین، این رابطه شخصی، دارایی شخصی و خصوصی افراد است که نمی‌توان آن را به فردی دیگر انتقال داد (Yeung & Tung, 1996, p.61).

### راهبردهای ارتباطی

زمینه<sup>۱</sup>، بعدی از فرهنگ است که به میزان اطلاعات انتقال داده شده از طریق یک پیام واضح اشاره

1. Context

می‌کند. در فرهنگ‌های با زمینه پایین<sup>۱</sup> مانند آمریکا، پیغام‌ها به‌طور مستقیم و شفاف انتقال می‌یابند و ارتباطات عملگرا<sup>۲</sup> و مبتنی بر راه حل<sup>۳</sup> هستند. در فرهنگ‌های با زمینه بالا، مانند کشورهای آسیای شرقی، پیغام‌ها به‌طور غیرمستقیم و غیرواضح منتقل می‌شوند و ارتباطات کنایی‌اند. برای مثال، مذاکره‌کنندگان آسیایی در مقایسه با آمریکایی‌ها کمتر «نه» می‌گویند و بیشتر ترجیح می‌دهند ساکت بمانند (Adair, 2004, p.89). بنابراین، کسانی که در فضای فرهنگی با زمینه پایین مذاکره می‌کنند، باید بر راهبردهای ارتباطات مستقیم<sup>۴</sup> تکیه کنند و متعاقباً، کسانی که در فضای فرهنگی با زمینه بالا مذاکره می‌کنند، باید راهبردهای ارتباطات غیرمستقیم<sup>۵</sup> را برگزینند. ایران و کره جنوبی هر دو فرهنگی با زمینه بالا دارند. بنابراین، بخشی قابل توجه از مفاهیم توسط کنایه‌ها و به‌طور غیرمستقیم منتقل می‌شود (Yeganeh, 2011, p.230; Guan & Park, 2009, p.42). زبان فارسی حاوی بسیاری از کنایه‌ها، تمثیل‌ها و ضرب‌المثل‌ها است و شاهکار ادبی ایران، دیوان حافظ، نیز ابهامات و تناقضات ادبی بسیاری دارد، به‌طوری که تفسیرهای گوناگونی از آن انجام می‌گیرد.

### اهمیت حفظ وجهه

حفظ وجهه در دو فرهنگ غربی و شرقی اهمیت دارد. اما برای شرقی‌ها، اهمیت بیشتری دارد (Ghauri & Fang, 2001, p.309). حفظ وجهه بدین معنا است که اطمینان حاصل شود طرف مقابل در برابر دیگر حاضران جلسه موقعیت مطلوبی دارد و از احترام لازم برخوردار است و سعی شود طوری رفتار شود که افراد وجهه خود را از دست ندهند (Björkstén & Hägglund, 2010, p.23). برای کره‌ای‌ها حفظ وجهه خود و طرف مقابل در مذاکره بسیار مهم است و به همین دلیل معمولاً از انتقادهای مستقیم در جلسات پرهیز می‌کنند (Lee, 2012, p.188; Collins & Block, 2007, p.199).

- 
1. Low-context cultures
  2. Action-oriented
  3. Solution-Minded
  4. Direct information sharing strategy
  5. Indirect information sharing strategy

### موقعیت اجتماعی و سلسله مراتب

اگر چه از نظر غربی‌ها، سن و موقعیت اجتماعی افراد شرکت‌کننده تأثیری در فرایند مذاکرات ندارد، اما کشورهای شرقی، به‌ویژه چینی‌ها، بر اهمیت موقعیت اجتماعی و جایگاه شرکت‌ها در مذاکرات تأکید می‌کنند و بر این اساس، به مذاکره با فردی جوان‌تر، یا از شرکتی کوچکتر تمایل ندارند (Graham & Lam, 2003, p.88). بر همین اساس، رتبه و موقعیت فرد مذاکره‌کننده باید مناسب و درخور طرف مقابل باشد، در غیر این صورت، مذاکره انجام نمی‌گیرد (Buttery & Leung, 1997, p.384).

### حساسیت به زمان

بر خلاف غربی‌ها که زمان برایشان ارزشمند است، شرقی‌ها نسبت به گذر زمان حساسیت ندارند و مذاکره با آن‌ها می‌تواند بسیار طولانی شود (Miles, 2003, p.464). یک دلیل این است که شرقی‌ها محتاطند و زمان بیشتری صرف می‌کنند تا مطمئن شوند تصمیم‌هایی درست اتخاذ کرده‌اند و در آینده دچار مشکل نخواهند شد (Collins & Block, 2007, p.105).

### نگرش بلندمدت و تعهد به اجرای قرارداد

کشورهای رابطه‌مدار، امضاشدن یک قرارداد را به منزله آغاز یک رابطه تجاری بلندمدت می‌دانند (Graham & Requejo, 2009, p.172). به همین ترتیب، کره‌ای‌ها نیز به دنبال برقراری ارتباطات بلندمدت به جای معاملات مقطعی‌اند (Lee, 2012, p.188). ایرانی‌ها نیز مانند کره‌ای‌ها، تعهد زیادی به مردم و روابط اجتماعی دارند و حتی حاضرند برای ایجاد رابطه‌های بلندمدت، برنامه‌های خود را به‌سادگی تغییر دهند (Yeganeh, 2011, p.226).

### سبک کل‌گرا در مقابل سبک مرحله‌به‌مرحله

در سبک کل‌گرا<sup>۱</sup>، مذاکره‌کننده دیدی کلان نسبت به موضوع دارد و می‌کوشد موضوع را به

1. Holistic style



صورت کل منسجم در نظر گیرد و درباره جنبه‌های اساسی و عمومی آن با طرف مقابل به توافق برسد. در مقابل، در سبک مرحله‌به‌مرحله<sup>۱</sup>، موضوع را به اجزایی تقسیم می‌کنند و در هر مرحله به‌طور جداگانه به یکی از اجزا می‌پردازند. تحقیقات نشان می‌دهد شرقی‌ها بیشتر به سبک کل‌گرا گرایش دارند و زمانی در یک قرارداد به توافق می‌رسند که کل آن را به عنوان یک مجموعه واحد به‌خوبی درک کنند. در حالی که غربی‌ها به سبک مرحله‌به‌مرحله علاقه‌مندند (زاهدی، ۱۳۸۷، ص ۱۷۰; Lee et al., 2006, p.626).

### معرفی جامعه آماری تحقیق

شرکت ال‌جی الکترونیکس<sup>۲</sup> در اول اکتبر ۱۹۵۸ با نام گلدستار تأسیس شد و در ۱۵ نوامبر ۱۹۵۹ با تولید اولین رادیوی کره‌ای به عنوان پیام‌آور آغاز صنعت الکترونیک در کره شناخته شد. این شرکت در ژانویه ۱۹۹۲ با گلدستار و گلدات ارتباطات ادغام شد و نام شرکت در مارس ۱۹۹۵ از گلدستار به ال‌جی الکترونیکس تغییر یافت. در حال حاضر، این شرکت ۷۲ شعبه و بیش از ۵۵ هزار کارمند در سراسر دنیا دارد و بیشتر فعالیت‌های آن بر تلویزیون‌های دیجیتال، لوازم خانگی و تجهیزات رایانه متمرکز شده است. شرکت گل‌دیران نیز نماینده رسمی محصولات خانگی، صوتی و تصویری، کولر و راهکارهای تجاری شرکت ال‌جی در ایران است که فعالیت خود را از سال ۱۳۷۶ آغاز کرد و مسئولیت فروش و خدمات پس از فروش محصولات ال‌جی را در بیش از ۱۰۰۰ مرکز در سراسر کشور بر عهده دارد (وبسایت شرکت گل‌دیران)<sup>۳</sup>.

### روش تحقیق

پژوهش پیش‌رو تحقیقی کاربردی و توصیفی و از نظر روش، پژوهشی ترکیبی (کمی-کیفی) است.

1. Sequential style  
2. LG Electronics

۳. به آدرس [www.goldiran.ir](http://www.goldiran.ir)

از آنجا که تقریباً همه روش‌های گردآوری اطلاعات همراه با سوگیری‌هایی‌اند، گردآوری اطلاعات به روش‌های چندگانه از منابع مختلف به پژوهش استحکام می‌بخشد (سکاران<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸، ص ۲۸۴). به همین منظور در این پژوهش روش ترکیبی - تبیینی به کار گرفته شده است. در این روش، ابتدا داده‌های کمی از یک جامعه بزرگتر جمع‌آوری شده و نتایج آن تحلیل شد. سپس، نتایج موشکافی کیفی عمیق پالایش می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۲۴۹). در این راستا پرسشنامه‌ای در تیرماه و مردادماه سال ۱۳۹۲ در اختیار جامعه آماری تحقیق قرار گرفت و پس از تحلیل کمی نتایج آن، مصاحبه‌ای با برخی مدیران مذاکره‌کننده ایرانی و کره‌ای به منظور تحلیل کیفی دقیق‌تر نتایج انجام گرفت.

جامعه آماری تحقیق، مدیران مذاکره‌کننده دو شرکت ال‌جی الکترونیکس و گل‌دیران می‌باشند. برای این پژوهش از مجموع مدیران شرکت‌ها، ۲۹ نفر به‌طور غیرتصادفی هدفمند انتخاب شده‌اند. این افراد، مدیرانی‌اند که در مذاکرات بین‌المللی مذاکره می‌کنند و به همین دلیل به‌طور هدفمند در بخش کمی و کیفی تحقیق مشارکت کردند.

هدف غایی از انجام دادن این تحقیق بررسی تفاوت سبک مذاکره مدیران ایرانی و کره‌ای در قراردادهای تجاری دوجانبه است. بر این اساس، مؤلفه‌های مؤثر بر تفاوت در سبک مذاکره بر اساس متون تحقیق به شرح جدول ۱ استخراج و در چارچوب فرضیه‌های پژوهش مطرح می‌شود:

جدول ۱. مؤلفه‌های پژوهش

| منبع  | مؤلفه                   | بعد        |
|---|-------------------------|------------|
| Fang, 2006, p.50; Sub & Choe, 2010; زاهدی،<br>۱۳۸۷        | سبک مذاکره (برد و باخت) | سبک مذاکره |
| Miles, 2003; Collins & Block, 2007; Yeganeh, 2011, p. 228 | حساسیت به زمان          |            |

1. Sekaran

ادامه جدول ۱. مؤلفه‌های پژوهش

| منبع  | مؤلفه                                   | بعد               |
|---|---|-------------------|
| Lee et al., 2006; ۱۳۸۷، زاهدی   | سبک مذاکره (کل‌گرا - مرحله‌به‌مرحله)    |                   |
| Graham & Requejo, 2009; Lee, 2012; Rivers, 2009; Yeung & Tung, 1996               | اهمیت ایجاد رابطه شخصی پیش از مذاکره    |                   |
| Graham & Requejo, 2009; Lee, 2012; Rivers, 2009; Yeung & Tung, 1996               | تأثیر رابطه شخصی بر فرایند مذاکره       | مؤلفه‌های ارتباطی |
| Adair, 2004; Yeganeh, 2011; Guan & Park, 2009                                     | روش برقراری ارتباط (مستقیم و غیرمستقیم) | مذاکره            |
| Ghauri & Fang, 2001; Björkstén & Hägglund, Block, 2007 & 2010; Lee, 2012; Collins | اهمیت حفظ وجهه                          |                   |
| Lam, 2003; Buttery & Leung, 1996  | اهمیت یک‌سطح‌بودن سن و مقام             |                   |
| Graham & Requejo, 2009; Lee, 2012; Yeganeh, 2011                                  | تعهد به اجرای قرارداد                   | پیامدهای مذاکره   |
| Graham & Requejo, 2009; Lee, 2012; Yeganeh, 2011                                  | اهداف مذاکره (بلندمدت - مقطعی)          |                   |

بر این اساس، فرضیه‌های پژوهش عبارت‌اند از:

**فرضیه اصلی:** سبک مذاکره مدیران ایرانی با مدیران کره‌ای متفاوت است.

فرضیه‌های فرعی پژوهش به شرح زیر است:

۱. کره‌ای‌ها بیشتر از ایرانی‌ها به ایجاد رابطه شخصی و شناخت پیش از مذاکره اهمیت می‌دهند.
۲. وجود رابطه شخصی بر نحوه مذاکره کره‌ای‌ها بیشتر از ایرانی‌ها تأثیر می‌گذارد.
۳. کره‌ای‌ها و ایرانی‌ها هر دو از ارتباطات غیرمستقیم در مذاکره بهره می‌گیرند.
۴. کره‌ای‌ها بیش از ایرانی‌ها به حفظ وجهه خود و طرف مقابل اهمیت می‌دهند.
۵. ایرانی‌ها بیش از کره‌ای‌ها راهبرد برد-برد در مذاکره را به کار می‌گیرند.
۶. کره‌ای‌ها بیشتر از ایرانی‌ها به یک‌سطح‌بودن سن و موقعیت فرد مذاکره‌کننده و شرکت مربوطه در فرایند مذاکره اهمیت می‌دهند.

۷. کره‌ای‌ها و ایرانی‌ها هر دو پس از امضای قرارداد، خود را متعهد به اجرای آن می‌بینند.
۸. کره‌ای‌ها و ایرانی‌ها هر دو به دنبال همکاری بلندمدت می‌باشند.
۹. کره‌ای‌ها کمتر از ایرانی‌ها به زمان در مذاکره حساسند.
۱۰. کره‌ای‌ها بیشتر به سبک مذاکره کل‌گرا و ایرانی‌ها بیشتر به سبک مذاکره مرحله‌به‌مرحله علاقه‌مندند.

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، پرسشنامه‌ای با مرور متون نظری مربوطه و توجه به نظر استادان و خبرگان صنعت طراحی شده است. این پرسشنامه دو بخش کلی دارد: در بخش اول اطلاعات جمعیت‌شناختی جهت شناخت بهتر جامعه مخاطب بررسی می‌شود. در بخش دوم، ۳۶ سؤال متناظر با فرضیه‌های تحقیق مطرح و بررسی می‌شود.

روایی پرسشنامه با مشورت با استادان دانشگاهی و خبرگان صنعت بررسی شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه، روش آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> به کار گرفته شد. آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۰/۷۳۵ به دست آمد. از آنجا که برای هر متغیر بیش از یک سؤال در پرسشنامه لحاظ شده بود، تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید روایی سازه اجرا شد. در نتیجه، نه سؤال حذف شد و در نهایت، ۲۷ سؤال برای تحلیل ۱۰ عامل به کار گرفته شد.

برای تحلیل آماری داده‌ها نرم‌افزار SPSS به کار گرفته شد. از آنجا که هدف این پژوهش مطالعه و بررسی دو جامعه مستقل (مدیران ایرانی و مدیران کره‌ای) است، برای آزمون فرضیه‌ها با توجه به نتیجه آزمون نرمال بودن توزیع نمونه، آزمون تی به کار گرفته شد.

## نتایج و یافته‌های تحقیق

### مشخصات جمعیت‌شناختی دو جامعه

مشخصات جمعیت‌شناختی برای جامعه مدیران مذاکره‌کننده دو شرکت به شرح ذیل است:

#### 1. Cronbach's Alpha Reliability Test

از مجموع ۲۹ نفر مدیر، ۱۷ نفر ایرانی و ۱۲ نفر کره‌ای‌اند. میانگین سنی مدیران کره‌ای ۳۷ سال و مدیران ایرانی ۳۳ سال است. از لحاظ جنسیت، همه مدیران کره‌ای مورد بررسی در این پژوهش مرد بوده، در حالی که ۲۳ درصد مدیران ایرانی مورد بررسی زن می‌باشند. میانگین سابقه کار در محیط‌های چندملیتی برای مدیران کره‌ای ۱۰/۵ سال و برای مدیران ایرانی ۸ سال است. ۷۵ درصد از مدیران کره‌ای دوره‌هایی در زمینه مذاکرات تجاری گذرانده‌اند در حالی که فقط ۲۹ درصد از ایرانی‌ها در این زمینه آموزش رسمی را گذرانده‌اند.

### تحلیل آماری و آزمون فرضیه‌ها

در جدول ۲، شاخص‌های توصیفی عوامل مذاکره بیان شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی عوامل مذاکره

| سبک مذاکره | کل‌گرایی | حساسیت به زمان | اهداف مذاکره | تعهد به اجرای قرارداد | یک‌سطح بودن | سبک مذاکره (برد و باخت) | اهمیت حفظ وجهه | روش برقراری ارتباط | تأثیر شناخت و ایجاد رابطه | اهمیت ایجاد رابطه شخصی |         |
|------------|----------|----------------|--------------|-----------------------|-------------|-------------------------|----------------|--------------------|---------------------------|------------------------|---------|
| کره‌ای‌ها  | ۲,۸۳۳    | ۳,۱۰۴          | ۳,۷۲۲        | ۳,۷۵۰                 | ۳,۰۰۰       | ۳,۰۲۸                   | ۳,۵۵۵          | ۳,۶۶۷              | ۳,۰۸۳                     | ۴,۴۵۸                  | میانگین |
| ایرانی‌ها  | ۲,۵۵۹    | ۲,۷۲۱          | ۴,۲۹۴        | ۳,۸۸۲                 | ۳,۸۸۲       | ۲,۸۴۳                   | ۴,۱۱۷          | ۳,۳۵۲              | ۲,۲۹۴                     | ۳,۳۸۲                  |         |
| کره‌ای‌ها  | ۲,۷۵۰    | ۳,۰۰۰          | ۳,۵۰۰        | ۴,۰۰۰                 | ۳,۰۰۰       | ۳,۱۷۰                   | ۳,۶۷۰          | ۳,۶۷۰              | ۲,۸۳۰                     | ۴,۵۰۰                  | مد      |
| ایرانی‌ها  | ۳,۰۰۰    | ۲,۷۵۰          | ۴,۳۳۰        | ۴,۰۰۰                 | ۴,۰۰۰       | ۲,۶۷۰                   | ۴,۰۰۰          | ۳,۳۳۰              | ۲,۳۳۰                     | ۳,۵۰۰                  |         |
| کره‌ای‌ها  | ۰,۶۸۵    | ۰,۶۲۶          | ۰,۵۸۳        | ۰,۷۲۳                 | ۰,۹۵۳       | ۰,۱۷۶                   | ۰,۴۳۴          | ۰,۴۷۱              | ۰,۷۶۷                     | ۰,۴۹۸                  | انحراف  |
| ایرانی‌ها  | ۰,۷۰۴    | ۰,۶۸۴          | ۰,۶۶۵        | ۰,۶۲۵                 | ۰,۷۱۸       | ۰,۳۰۸                   | ۰,۵۱۳          | ۰,۵۵۸              | ۰,۵۹۹                     | ۰,۷۸۱                  | معیار   |

### بررسی فرضیه‌های مربوط به سبک مذاکره

فرضیه‌های فرعی پنجم، نهم و دهم مربوط به سبک مذاکره است. نتیجه آزمون تی برای این فرضیه‌ها مطابق با جدول ۳ است.

جدول ۳. نتیجه آزمون تی برای آزمون فرضیه‌های مربوط به سبک مذاکره

| عامل           | سبک مذاکره (برد یا باخت) | حساسیت به زمان | سبک مذاکره کل گرای |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------|
| میانگین        | کره‌ای‌ها                | ۳,۱۰۴          | ۲,۸۳۳              |
|                | ایرانی‌ها                | ۲,۷۲۱          | ۲,۵۵۹              |
| انحراف معیار   | کره‌ای‌ها                | ۰,۶۲۶          | ۰,۶۸۵              |
|                | ایرانی‌ها                | ۰,۶۸۴          | ۰,۷۰۴              |
| آماره آزمون تی |                          | -۰,۵۵۵         | -۱,۵۳۹             |
| سطح معناداری   |                          | ۰,۵۸۳          | ۰,۱۳۵              |

با توجه به مقدار آماره آزمون و مقدار احتمال، آزمون فرض برابری میانگین‌ها برای همه عوامل مربوط به سبک مذاکره تأیید می‌شد و اختلاف آن‌ها معنادار تشخیص داده نمی‌شود. لذا می‌توان گفت ایرانی‌ها و کره‌ای‌ها در عوامل مربوط به سبک مذاکره تفاوت زیادی با یکدیگر ندارند. بنابراین، فرضیه‌های پنجم، نهم و دهم رد می‌شوند.

#### بررسی فرضیه‌های مربوط به مؤلفه‌های ارتباطی در مذاکره

فرضیه‌های فرعی اول، دوم، سوم، چهارم و ششم مربوط به مؤلفه‌های ارتباطی در مذاکره‌اند. نتیجه آزمون تی برای فرضیه‌های یادشده مطابق با جدول ۴ است.

جدول ۴. نتیجه آزمون تی برای فرضیه‌های مربوط به مؤلفه‌های ارتباطی مذاکره

| عامل           | اهمیت ایجاد رابطه شخصی | تأثیر شناخت و ایجاد رابطه | روش برقراری ارتباط | اهمیت حفظ وجهه | یک سطح بودن |
|----------------|------------------------|---------------------------|--------------------|----------------|-------------|
| میانگین        | کره‌ای‌ها              | ۳,۰۸۳                     | ۳,۶۶۷              | ۳,۵۵۵          | ۳,۰۰۰       |
|                | ایرانی‌ها              | ۲,۲۹۴                     | ۳,۳۵۲              | ۴,۱۱۷          | ۳,۸۸۲       |
| انحراف معیار   | کره‌ای‌ها              | ۰,۷۶۷                     | ۰,۴۷۱              | ۰,۴۳۴          | ۰,۹۵۳       |
|                | ایرانی‌ها              | ۰,۵۹۹                     | ۰,۵۵۸              | ۰,۵۱۳          | ۰,۷۱۸       |
| آماره آزمون تی | -۳,۱۱۱                 | -۱,۵۸۵                    | ۳,۰۹۰              | ۲,۸۴۵          |             |
| سطح معناداری   | ۰,۰۰۰                  | ۰,۰۰۴                     | ۰,۱۲۵              | ۰,۰۰۵          | ۰,۰۰۸       |

با توجه به مقدار آماره آزمون و مقدار احتمال، آزمون فرض برابری میانگین‌ها برای چهار مؤلفه اهمیت ایجاد رابطه شخصی، تأثیر شناخت و ایجاد رابطه، اهمیت حفظ وجهه و یک‌سطح‌بودن رد شد و اختلاف بین آن‌ها معنادار تشخیص داده می‌شود و با توجه به میانگین دو جامعه، می‌توان نتیجه گرفت کره‌ای‌ها بیش از ایرانی‌ها به ایجاد رابطه شخصی اهمیت می‌دهند (تأیید فرضیه فرعی اول)، وجود رابطه شخصی بر نحوه مذاکره کره‌ای‌ها بیشتر از ایرانی‌ها تأثیر می‌گذارد (تأیید فرضیه فرعی دوم)، حفظ وجهه برای ایرانی‌ها بیشتر از کره‌ای‌ها مهم است (رد فرضیه فرعی چهارم) و ایرانی‌ها بیش از کره‌ای‌ها به یک‌سطح‌بودن سن و موقعیت فرد مذاکره‌کننده و شرکت مربوطه در فرایند مذاکره اهمیت می‌دهند (رد فرضیه فرعی ششم).

همچنین، با توجه به مقدار آماره آزمون و مقدار احتمال، آزمون فرض برابری میانگین مؤلفه روش برقراری ارتباط تأیید شد و اختلاف بین دو جامعه معنادار تشخیص داده نمی‌شود. بنابراین، با توجه به میانگین به دست آمده می‌توان گفت دو جامعه ایرانی‌ها و کره‌ای‌ها به برقراری ارتباط غیرمستقیم تمایل دارند. بنابراین، فرضیه فرعی سوم نیز تأیید می‌شود.

#### بررسی فرضیه‌های مربوط به پیامدهای مذاکره

فرضیه‌های فرعی هفتم و هشتم مربوط به پیامدهای مذاکره می‌باشند. نتیجه آزمون تی برای آزمون این فرضیه‌ها مطابق با جدول ۵ است.

جدول ۵. نتیجه آزمون تی برای فرضیه‌های مربوط به پیامدهای مذاکره

| اهداف مذاکره<br>(بلندمدت - کوتاهمدت) | تعهد به اجرای قرارداد | عامل           |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------|
| ۳,۷۲۲                                | ۳,۷۵۰                 | میانگین        |
| ۴,۲۹۴                                | ۳,۸۸۲                 |                |
| ۰,۵۸۳                                | ۰,۷۲۳                 | انحراف معیار   |
| ۰,۶۶۵                                | ۰,۶۲۵                 |                |
| ۲,۳۹۵                                | ۰,۵۲۶                 | آماره آزمون تی |
| ۰,۰۲۴                                | ۰,۶۰۳                 | سطح معناداری   |

با توجه به مقدار آماره آزمون و مقدار احتمال، آزمون فرض برابری میانگین برای مؤلفه تعهد به اجرای قرارداد تأیید شد و اختلاف بین آن‌ها معنادار تشخیص داده نشد. بنابراین، با توجه به میانگین به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت دو جامعه مدیران کره‌ای و ایرانی خود را به اجرای مفاد قرارداد منعقدشده متعهد می‌دانند (تأیید فرضیه فرعی هفتم).

از طرفی، فرض برابری میانگین برای مؤلفه اهداف مذاکره رد شد و اختلاف بین آن‌ها معنادار تشخیص داده نشد. بنابراین، با توجه به میانگین به دست آمده نتیجه می‌شود مدیران ایرانی بیش از مدیران کره‌ای اهداف به بلندمدت را در مذاکره توجه می‌کنند (رد فرضیه فرعی هشتم).

### تحلیل کیفی نتایج تحلیل آماری

برای درک بهتر نتایج تحلیل آماری، مصاحبه‌ای با چند تن از مدیران ایرانی و کره‌ای انجام گرفت. در این مصاحبه‌ها، نتایج تحلیل آماری به اشتراک گذاشته شد و نظرهای آن‌ها درباره این نتایج به شرح ذیل جمع‌آوری شد:

### نتایج مربوط به سبک مذاکره

نتایج تحلیل آماری نشان داد ایرانی‌ها و کره‌ای‌ها در مؤلفه‌های مربوط به سبک مذاکره تفاوت زیادی ندارند. دو جامعه ترکیبی از روش‌های برد-برد و برد-باخت را به کار می‌گیرند، کل‌گرایی و مرحله به مرحله بودن در میان آن‌ها عمومیت ندارد و هر دو جامعه نسبت به گذر زمان در طول فرایند مذاکره حساسیت ندارند. یک مدیر کره‌ای، هدف‌مدار و رابطه‌مدار بودن کره‌ای‌ها را در این زمینه مؤثر می‌داند:

«دو دلیل می‌توان برای عدم حساسیت کره‌ای‌ها به زمان ذکر کرد: اول آنکه کره‌ای‌ها بسیار به اهداف از پیش تعیین شده پایبند هستند و رسیدن به هدف بسیار مهم‌تر از گذر زمان می‌باشد. ثانیاً با توجه رابطه‌مدار بودن، در طول مذاکره نیز کره‌ای‌ها از زمان برای ایجاد و تقویت رابطه شخصی استفاده می‌کنند.»

همچنین، یک مدیر ایرانی نیز هدف‌مدار بودن کره‌ای‌ها را تأیید می‌کند:



«چون مدیران کره‌ای برای دستیابی به هدف خاصی به مذاکره فرستاده می‌شوند و رسیدن به این هدف بسیار مهم است، این افراد حاضرند زمان بسیار زیادی را صرف مذاکره کنند و به همین دلیل به زمان حساسیتی ندارند.»

### نتایج مربوط به مؤلفه‌های ارتباطی در مذاکره

نتیجه تحلیل آماری نشان داد کره‌ای‌ها بیش از ایرانی‌ها به ایجاد رابطه شخصی اهمیت می‌دهند و وجود رابطه شخصی بر نحوه مذاکره کره‌ای‌ها بیشتر از ایرانی‌ها تأثیر می‌گذارد. یک مدیر ایرانی، این مسئله را نقطه ضعف ایرانیان مطرح کرده است و از آن به عنوان فرصتی برای تعیین راهبرد مذاکره نام می‌برد:

«ایجاد رابطه شخصی پیش از مذاکره فرصتی است برای ما که رفتار، عادات، ارزش‌ها و سبک مذاکره طرف مقابل را شناسایی کنیم و استراتژی مذاکره خود را براساس این شناخت تعریف کنیم. بنابراین، این نقطه ضعفی برای ما است که به ایجاد رابطه شخصی پیش از مذاکره اهمیت نمی‌دهیم.»

در مقابل، کره‌ای‌ها موضع‌گیری متفاوتی نسبت به این موضوع دارند:

«عمده کره‌ای‌ها به ایجاد رابطه شخصی بسیار اهمیت می‌دهند. زیرا اعتقاد ما بر این است که این وجود رابطه شخصی است که باعث ایجاد تفاوت می‌شود. وقتی که مذاکره مهمی در پیش باشد، ما طرف مقابل را جهت صرف شام یا نهار پیش از مذاکره دعوت می‌کنیم تا رابطه مثبتی با وی ایجاد کنیم.»

«کره‌ای‌ها بیشتر از آنکه منطقی باشند، احساسی‌اند. به همین دلیل اگر رابطه شخصی‌ای برقرار باشد، تصمیم‌گیری را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر درخواستی از فردی مطرح شود که دارای وجهه و رابطه مثبتی است، یک کره‌ای نمی‌تواند آن درخواست را رد کند.»

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت ایجاد رابطه شخصی پیش از شروع مذاکره، بیش از آنکه راهبرد و برنامه‌ای برای تغییر مسیر مذاکره به سمت مطلوب باشد، نیازی فرهنگی و عاطفی برای کره‌ای‌ها است.

همچنین، نتایج تحلیل آماری نشان داد حفظ وجهه برای ایرانی‌ها بیشتر از کره‌ای‌ها مهم است. در این زمینه یک مدیر ایرانی می‌گوید:

«اینکه کره‌ای‌ها کمتر به حفظ وجهه اهمیت می‌دهند، شاید به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی سازمان و فرهنگ آن‌ها و هدفگذاری سرسختانه مدیران برای زیردستان است که منجر به نتیجه‌گرایی می‌شود و باعث می‌شود فرد برخلاف ریشه‌های فرهنگی مجبور شود برای رسیدن به هدف از پیش تعیین شده، حفظ وجهه را قربانی کند».

علاوه بر موارد یادشده، تحلیل آماری نشان داد ایرانی‌ها بیش از کره‌ای‌ها به یک‌سطح بودن سن و موقعیت فرد مذاکره‌کننده و شرکت مربوطه در فرایند مذاکره اهمیت می‌دهند. در صورتی که با توجه به متون نظری، یک‌سطح بودن سن و موقعیت مذاکره‌کنندگان برای کره‌ای‌ها نیز باید بسیار مهم باشد. یک مدیر ایرانی می‌گوید:

«فرهنگ هر دو کشور ایران و کره جنوبی بر مبنای سلسله‌مراتب است و این فرهنگ ایجاب می‌کند که سن، سطح و مقام طرفین مهم باشد. اما می‌توان گفت که کره‌ای‌ها از آنجایی که ارتباط تجاری بیشتری با کشورهای غربی دارند، تحت تأثیر فرهنگ آن‌ها قرار گرفته‌اند و این امر باعث شده است که آن‌ها کمتر از ایرانی‌ها به یکسان بودن سن و مقام اهمیت دهند».

جالب است که پرسشنامه این مدیر ایرانی به درخواست خود وی بازبینی شد و دیده شد علی‌رغم دیدگاه شفاهی وی که یکسان بودن سن و مقام را ضروری نمی‌دانست، در پرسشنامه خود به‌طوری به سؤال‌ها پاسخ داده بود که بر اهمیت یکسان بودن سطح و مقام تأکید می‌کرد که این امر نشان‌دهنده تأثیر عمیق فرهنگ است.

همچنین، دو جامعه ایرانی‌ها و کره‌ای‌ها به برقراری ارتباط غیرمستقیم تمایل دارند. در این زمینه، یک مدیر ایرانی این مسئله را امری منفی تلقی می‌کند، در حالی که یک مدیر کره‌ای ریشه این مسئله را در خجالتی بودن کره‌ای‌ها می‌داند:

«استفاده از راهبرد ارتباطی غیرمستقیم ریشه در فرهنگ ایران و کره جنوبی دارد و این امر معایبی هم دارد. بارها پیش آمده است که یک جلسه مذاکره به ظاهر با نتیجه مطلوب به پایان

رسیده است و در حالی که دو طرف فکر می‌کردند که مسائل حل شده‌اند، در واقعیت مسائل حل نشده بودند. کره‌ای‌ها افرادی خجالتی هستند و به همین دلیل ترجیح می‌دهند به جای آنکه مستقیماً «نه» بگویند، از عباراتی نظیر «من مطمئن نیستم، ولی تلاشم را می‌کنم» استفاده نمایند.

### نتایج مربوط به پیامدهای مذاکره

نتیجه تحلیل آماری نشان می‌دهد در حالی که دو جامعه مدیران کره‌ای و ایرانی خود را به اجرای مفاد قرارداد منعقدشده متعهد می‌دانند، مدیران ایرانی بیش از مدیران کره‌ای به اهداف بلندمدت را در مذاکره توجه می‌کنند. نظرهای مدیران ایرانی در این زمینه به شرح ذیل است:

«رفتاری که من تا کنون از مذاکره‌کنندگان کره‌ای دیده‌ام نیز بر مبنای اهداف کوتاه‌مدت بوده است و بنابراین من از این نتیجه متعجب نشدم. به نظرم این به دلیل شکسته شدن اهداف کلی به اهداف خرد و ابلاغ این اهداف به مذاکره‌کنندگان است. به نظر من هر چه رتبه فرد کره‌ای بالاتر رود، دیدگاه وی نیز بلندمدت‌تر می‌شود.»

«به‌طور معمول ایرانی‌ها در رشته‌های متفاوتی تخصص دارند و به همین دلیل دید وسیعی نسبت به ابعاد گوناگون کسب‌وکار دارند. در حالی که کره‌ای‌ها در یک رشته خاص تخصص عمیقی کسب می‌کنند و نسبت به ایرانی‌ها دید خردتری دارند. بنابراین، در مذاکره ایرانی‌ها ابعاد بیشتری از کسب‌وکار را مد نظر قرار می‌دهند و بلندمدت‌تر فکر می‌کنند.»

مدیر کره‌ای نیز مشخصات جامعه آماری تحقیق را دلیل کوتاه‌مدت نشان داده شدن نگرش کره‌ای‌ها می‌داند:

«افراد کره‌ای که در این تحقیق شرکت داشتند، دارای مأموریت‌های کاری یک‌ساله و حداکثر چهارساله هستند و موظفند اهدافی را در طی این زمان برآورده سازند. این می‌تواند دلیلی برای رویکرد کوتاه‌مدت آن‌ها باشد. کره‌ای‌ها بسیار به اهدافی که برایشان تعیین می‌شود حساس هستند و اگر هدفی تعیین شود، این هدف می‌بایست به هر قیمتی محقق گردد.»

### نتیجه گیری

میزان موفقیت در مذاکرات بین‌المللی به توانایی مذاکره‌کنندگان در برقراری ارتباط مؤثر در شرایط فرهنگی گوناگون بستگی دارد. از آنجا که بسیاری از ارتباطات و مبادلات میان دولت‌ها و ملت‌ها و سازمان‌ها بر مبنای مذاکرات انجام می‌گیرد، آشنایی با زمینه‌های فرهنگی و ویژگی‌های محیطی طرفین مذاکره اهمیت ویژه‌ای دارد و بدون آن، نمی‌توان موفقیت در مذاکره را انتظار داشت. این پژوهش به منظور تفاوت‌سنجی نحوه مذاکره مدیران ایرانی و مدیران کره جنوبی در سه بعد سبک مذاکره، مؤلفه‌های ارتباطی و پیامدهای مذاکره انجام گرفت.

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد در بعد سبک مذاکره، ایرانی‌ها و کره‌ای‌ها تفاوت زیادی ندارند. هر دو جامعه ترکیبی از روش‌های برد-برد و باخت را به کار می‌گیرند، کل‌گرایی و مرحله‌به‌مرحله بودن در میان آن‌ها عمومیت ندارد و دو جامعه نسبت به گذر زمان در طول فرایند مذاکره حساسیت ندارند که این نتایج با مطالعات انجام‌گرفته گذشته مطابقت دارد.

در بعد مؤلفه‌های ارتباطی، نتایج نشان می‌دهند کره‌ای‌ها بیش از ایرانی‌ها به ایجاد رابطه شخصی اهمیت می‌دهند و وجود رابطه شخصی بر نحوه مذاکره کره‌ای‌ها بیشتر از ایرانی‌ها تأثیر می‌گذارد. کره‌ای‌ها به دلیل داشتن روحیه احساسی و فرهنگ رابطه‌مدار، به ایجاد رابطه شخصی بسیار اهمیت می‌دهند. به عبارت دیگر، وجود رابطه شخصی باعث ایجاد تفاوت می‌شود. این امر باعث می‌شود تا داشتن رابطه شخصی در فرایند مذاکره کره‌ای‌ها بر خلاف ایرانی‌ها، تأثیر بسزایی بگذارد، به طوری که به گفته یکی از مدیران کره‌ای، اگر درخواستی از فردی مطرح شود که وجهه و رابطه مثبتی دارد، یک کره‌ای نمی‌تواند آن درخواست را رد کند.

همچنین، نتایج تحلیل آماری نشان داد حفظ وجهه برای ایرانی‌ها بیشتر از کره‌ای‌ها مهم است که این نتیجه با مطالعات گذشته مطابقت ندارد. با توجه به مصاحبه‌های انجام‌گرفته و تحلیل کیفی می‌توان نتیجه گرفت از آنجا که جامعه آماری این تحقیق مدیران مذاکره‌کننده کره‌ای بوده است و این مدیران در سطوح پایین مدیریت قرار دارند، تحت تأثیر ساختار سلسله‌مراتبی و هدفگذاری‌های سرسختانه مدیران مافوق خود، در شرایطی مجبور خواهند بود که بر خلاف

ریشه‌های فرهنگی خود برای رسیدن به هدف از پیش تعیین شده، حفظ وجهه را قربانی کنند. علاوه بر این نتایج این تحقیق نشان می‌دهد ایرانی‌ها بیش از کره‌ای‌ها به یک‌سطح بودن سن و موقعیت فرد مذاکره‌کننده و شرکت مربوطه در فرایند مذاکره اهمیت می‌دهند. در صورتی که با توجه به مطالعات گذشته، یک‌سطح بودن سن و موقعیت مذاکره‌کنندگان برای کره‌ای‌ها نیز با توجه به بعد فاصله قدرت و ساختار سلسله‌مراتبی فرهنگ کره باید بسیار مهم باشد. می‌توان گفت از آنجا که کره‌ای‌ها ارتباط تجاری بیشتری با کشورهای غربی دارند، تحت تأثیر فرهنگ آن‌ها قرار گرفته‌اند و باعث شده است کمتر از ایرانی‌ها به یکسان بودن سن و مقام اهمیت دهند. همچنین، هر دو جامعه ایرانی‌ها و کره‌ای‌ها به روش برقراری ارتباط غیرمستقیم تمایل دارند. این امر که ریشه در فرهنگ دو کشور دارد، در برخی جلسات مذاکره می‌تواند به درک نادرست از یکدیگر و نتیجه‌گیری اشتباه منجر شود.

در نهایت، در بعد پیامدهای مذاکره نیز، نتیجه تحلیل آماری نشان می‌دهد در حالی که هر دو جامعه مدیران کره‌ای و ایرانی خود را متعهد به اجرای مفاد قرارداد منعقدشده می‌دانند، اما مدیران ایرانی بیش از مدیران کره‌ای اهداف بلندمدت را در مذاکره مد نظر قرار می‌دهند. در حالی که مطالعات پیشین بر بلندمدت بودن نگرش کره‌ای‌ها تأکید می‌کند. در این راستا با بررسی کیفی و مصاحبه با متخصصان، نتیجه شد که از آنجا که جامعه آماری پژوهش، مدیران رده‌پایین کره‌ای‌اند و این افراد عموماً اهداف خرد، مشخص و از پیش تعیین شده دارند و همچنین فعالیت‌های کاری کوتاه‌مدت دارند، مجبورند برای دستیابی به اهداف خود دید بلندمدت را کنار بگذارند.

بنابراین، به‌طور کلی می‌توان نحوه مذاکره جامعه مدیران کره‌ای را به شرح ذیل تعریف کرد: کره‌ای‌ها به ایجاد رابطه شخصی پیش از مذاکره بسیار اهمیت می‌دهند و داشتن رابطه شخصی، در فرایند مذاکره آن‌ها تأثیری بسزا دارد، از راهبرد برقراری ارتباط غیرمستقیم بهره می‌گیرند و در حین مذاکره به حفظ وجهه خود و طرف مقابل اهمیت می‌دهند. در فرهنگ کره‌ای‌ها فاصله قدرت زیاد و ساختار سلسله‌مراتبی وجود دارد و این امر باعث می‌شود افراد رده‌پایین‌تر، به‌شدت به اهداف تعیین شده توسط مدیران رده‌بالا تر حساس و متعهد باشند، تا حدی که حتی بعضی اوقات به زیرپا گذاشتن ارزش‌های فرهنگی و تغییر رفتار منجر می‌شود. این افراد در مذاکره نسبت به گذر

زمان حساسیت ندارند و مذاکره با آنها ممکن است زمان زیادی طول بکشد. در عین حال، در مقابل آنچه که تعهد می‌کنند پاسخگو و متعهدند. مدیران ارشد آنها در مذاکرات دیدگاهی بلندمدت دارند، در حالی که مدیران رده پایین‌تر، با توجه به اهداف خردشده و از پیش تعیین شده‌ای که دارند، دیدگاهی کوتاه‌مدت دارند.

خصوصیات جامعه مذاکره‌کنندگان ایرانی نیز به شرح ذیل تعریف می‌شود:

ایرانی‌ها در مذاکره از راهبرد ارتباطی غیرمستقیم بهره می‌برند و از نظر آنها حفظ وجهه خود و طرف مقابل در طول مذاکره بسیار مهم است. همچنین، به متناسب بودن سن، سطح و مقام مذاکره‌کنندگان اهمیت می‌دهند. در مذاکرات اهداف بلندمدت را دنبال می‌کنند و خود را به اجرای توافقات متعهد می‌دانند. نسبت به گذر زمان در فرایند مذاکره نیز حساسیت ندارند.

با توجه به موارد یادشده، به مذاکره‌کنندگان ایرانی پیشنهاد می‌شود برای مذاکره با کره‌ای‌ها:

- ضمن درک اهمیت ایجاد رابطه شخصی برای کره‌ای‌ها، پیش از مذاکره زمانی را برای معاشرت با آنها و بیرون از فضای کاری در نظر بگیرند و برای ایجاد رابطه دوستانه و مبتنی بر اعتماد سعی کنید. همچنین این فرصت را می‌توانند برای شناخت طرف مقابل و تعیین راهبرد مذاکره خود به کار گیرید.
  - با آگاهی از روش برقراری ارتباط غیرمستقیم آنها، نسبت به جملات غیرمستقیم با مفهوم منفی حساس باشید تا دچار سوء برداشت نشوید.
  - زمانی زیاد را برای مذاکره با آنها در نظر بگیرید تا دچار مشکل کمبود وقت نشوند.
  - با آگاهی از فرهنگ هدف‌مدار آنها، سعی کنید اهداف تعیین شده آنها را شناسایی کرده و برای محقق کردن آنها به روش برد-برد تلاش کنید.
  - از آنجاکه افراد مذاکره‌کننده صرفاً در چارچوب از پیش تعیین شده توسط مافوق خود مذاکره می‌کنند، در صورتی که این چارچوب مورد قبول نباشد از مذاکره با وی دست بکشید و برای مذاکره با مافوق وی سعی کنید.
- همچنین، برای تحقیقات آتی به محققان پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به اهمیت شناخت دقیق سبک و تفاوت‌های فرهنگی در مذاکره‌های قراردادهای تجاری بین‌المللی، تحقیقی مشابه را در سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر انجام دهند.
- تأثیر تفاوت در سبک مذاکره را بر عملکرد و اثربخشی گروه‌های مذاکره‌کننده بررسی کنند.
- با توجه به تفاوت دیدگاه مدیران ارشد و رده‌پایین کره‌ای، تحقیقی چندسطحی در این زمینه انجام گیرد.

## منابع و مأخذ

۱. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۹۱). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران، انتشارات صفار.
۲. زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۷). مدیریت فراملیتی و جهانی (نگرش تطبیقی). تهران، انتشارات سمت.
۳. سکاران، اوما (۱۳۸۸). روش‌های تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۴. فیشر، یوری (۱۳۷۰). اصول و فنون مذاکره. ترجمه مسعود حیدری، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۵. وبسایت شرکت گلدیران به آدرس [www.goldiran.ir](http://www.goldiran.ir).
6. Adair, W.; Brett, J.; Lempereur, A.; Okumura, T.; Shikhirev, P.; Tinsley, C.; Lytle, A. (2004). "Culture and negotiation strategy". *Negotiation Journal*, 20(1), 87-111.
7. Björkstén, J.; Hägglund, A., (2010). *How to Manage a Successful Business in China*. Singapore, World Scientific.
8. Buttery, E. Alan; Leung, T. K. P. (1996). "The Difference between Chinese and Western Negotiations". *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 374-389
9. Collins, R.; Block, C. (2007). *Doing business in China for dummies*. Indiana, Wiley Publishing.
10. Fang, T. (2006). "Negotiation: The Chinese style". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 50-60.
11. Ghauri, P.; Fang, T.; (2001). "Negotiating with the Chinese: A Socio-Cultural Analysis". *Journal of World Business*, 36(3), 303-325.
12. Graham, J. L.; Lam. N. M. (2003). "The Chinese Negotiation". *Harvard Business Review*, 81(10), 82-91.
13. Graham, J. L.; Requejo, W. H. (2009). "Managing Face-To-Face International Negotiations". *Organizational Dynamics*, 38(2), 167-177.
14. Guan, X.; Park, H. S.; Lee, H. E. (2009). "Cross-cultural differences in apology". *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 32-45.
15. Hofstede, G. (1980). "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?". *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
16. Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. (2010). "Cultures and Organizations:



- Software of the Mind*. 3rd ed., New York, McGraw-Hill USA.
17. Khakhar, P.; Rammal, H. G. (2013). "Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers". *Int. Business Review*, 22(3), 578-590.
  18. Lee, C. Y. (2012). "Korean Culture and Its Influence on Business Practice in South Korea". *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 184-191.
  19. Lee, K. H.; Yang, G.; Graham, J. L. (2006). "Tension and trust in international business negotiations: American executives negotiating with Chinese executives". *Journal of International Business Studies*, 37(1), 623-641
  20. Miles, M. (2003). "Negotiation with the Chinese: Lessons from the field." *The journal of applied behavioral science*, 39(4), 453-472.
  21. Rivers, Ch. (2009). "Negotiating With the Chinese: EANTs and AI". *Thunderbird International Business Review*, 51(5), 473-489.
  22. Snyder, S. (1999). "Patterns of Negotiation in a South Korean Cultural Context". *Asian Survey*, 39(3), 394-417.
  23. Sub, Y.; Choe, Y. A. (2010). "Negotiators as Mediators: The Case of 1987-1995 Korea-United States Bilateral Trade Negotiations". *Negotiation*, 26(4), 435-452.
  24. Yeganeh, H. (2011). "The "Great Satan" talks with the "Evil": A cross cultural analysis of the American-Iranian communication/negotiation styles". *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 219-238.
  25. Yeong, I. Y. M.; Tung, R. L. (1996). "Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections)". *Organizational Dynamics*, 25(2), 54-65.